

## **ACADEMIA MILITAR**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria**

**Lições Aprendidas (*Lessons Learned*) no Exército Português**

**Autor: Aspirante Infantaria Pedro Gonçalo Pinto Pires Santos**

**Orientador: Cor Infantaria Jorge Luís Leão Costa Campos**

**Relatório Científico Final Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, junho de 2016**



## **ACADEMIA MILITAR**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria**

**Lições Aprendidas (*Lessons Learned*) no Exército Português**

**Autor: Aspirante Infantaria Pedro Gonçalo Pinto Pires Santos**

**Orientador: Cor Infantaria Jorge Luís Leão Costa Campos**

**Relatório Científico Final Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, junho de 2016**

## DEDICATÓRIA

*Ao meu avô Chico, pelo orgulho que sempre teve em mim. Aos meus familiares e amigos. Aos Pupilos do Exército pela educação e valores transmitidos.*

## AGRADECIMENTOS

O presente Trabalho de Investigação Aplicada é a consequência do empenho de várias pessoas. Sem essa ajuda não seria possível realizá-lo. Por isso é de todo pertinente enumera-las.

Em primeiro lugar é justo agradecer, ao Sr. Coronel Jorge Luís Leão Costa Campos por ter aceitado ser o meu orientador, pelos contributos e ajuda durante a realização do trabalho e por ser, para mim, uma referência quer como Militar quer como Pessoa.

Ao Tenente-Coronel Paulo Dias por se ter disponibilizado para a entrevista e por ter ajudado no método de análise, no estudo base das entrevistas e ter disponibilizado alguns documentos importantes e pertinentes para a investigação. Ao Sr. Coronel tirocinado Duarte da Costa, ao Sr. Tenente-Coronel Brito Teixeira e ao Sr. Major Dias da Costa que prontamente aceitaram abdicar da sua atividade profissional para colaborar para o presente investigação, com a realização das entrevistas.

Aos membros da Comissão para o Estudo das Campanhas de África (1961-1974) na pessoa do Sr. General Nascimento Garcia, Sr. General Cunha Lopes, Sr. Coronel Vaz Serra e Sr. Coronel Azenha Cação que prontamente aceitaram colaborar na investigação, com a realização das entrevistas e explicação de termos e conceitos importantes para o trabalho.

Ao Sr. Tenente-Coronel Pinto da Silva pela disponibilidade demonstrada para tirar dúvidas e corrigir questões sobre a metodologia.

A todos os meus camaradas de Curso que sempre estiveram presentes durante todos os momentos passados na Academia Militar, em especial aos camaradas do curso de Infantaria.

Aos Pupilos do Exército, abrangendo toda a sua estrutura (Militares, Professores e camaradas de curso), pela educação, valores transmitidos e pela máxima que nunca esquecerei, “Querer é Poder”.

A todos aqueles que, de variadas formas contribuíram com opiniões para o aperfeiçoamento deste Trabalho de Investigação

Por fim, à minha família pela o apoio incondicional desde o início desta jornada, em especial à pessoa que mais orgulho tinha em mim, Avó Chico.

## EPÍGRAFE

*Ninguém é tão ignorante que não tenha algo a ensinar. Ninguém é tão sábio que  
não tenha algo a aprender.  
(Blaise Pascal)*

## RESUMO

As Lições Aprendidas em contexto militar permite reduzir o risco operacional e, simultaneamente, aumentar o grau de sucesso das operações.

Desde a década de cinquenta, o Exército português demonstrou querer aprender com a experiência, nomeadamente com os Franceses na Argélia e Indochina e com os Ingleses no Quênia e Malásia. Na década de sessenta e início dos anos setenta, durante a denominada Guerra de África, acentuou-se esta necessidade. O Exército Português, desde 2012, dispõe de uma capacidade de Lições Aprendidas, constituída por um processo, estrutura e ferramentas, que tem como principal objetivo, precisamente, facilitar o desiderato de se tornar uma organização aprendente.

Neste sentido, é pertinente estudar e comparar estes dois sistemas, para melhor perceber o fenómeno no passado e evidenciar a capacidade de hoje em dia. Para isso é necessário descrevê-los segundo certos parâmetros ou indicadores. Estes indicadores estão evidentes no modelo criado pela Organização Tratado Atlântico Norte para uma capacidade de Lições Aprendidas. Na Investigação foi utilizado uma abordagem Dedutiva, como procedimentos podemos já depreender que foram utilizados o Histórico e Comparativo, as técnicas de recolha de dados foram as Entrevistas e Análise Documental.

O estudo proporcionou a materialização do processo, a perceção da estrutura dedicada, das ferramentas, a influência da mentalidade, liderança, e difusão de informação feitas na guerra de África. Na atualidade, muitos dos indicadores de análise estão descritos em diretivas e doutrina de referência, no entanto é pertinente perceber como é que funcionam e criam melhorias hoje em dia.

Conclui-se que o modelo criado pela Organização Tratado Atlântico Norte, que valida uma capacidade de Lições Aprendidas nas organizações militares é intemporal, pois depreende-se, que a lógica que a sustenta em tudo se aplica à guerra de África Portuguesa e à atualidade, o que demonstra que esta capacidade é fundamental para tornar o Exército Português mais eficaz e eficiente nas suas atividades e missões futuras.

**Palavras-Chave:** Lições Aprendidas, Organização Aprendente, Modelo da Organização Tratado Atlântico Norte, Guerra de África, Capacidade Atual.

## ABSTRACT

Lessons Learned in the military context allow reducing the operational risk and simultaneously increase the Operations success.

Since the 50's, the Portuguese Army showed that they wanted to learn from the experience, more exactly, with the French in Algeria and Indochina and the British in Kenya and Malaysia. In the 60's and early 70's, during the so-called Portuguese African War, this need became even more accentuated. Since 2012, the Portuguese Army has developed a Lessons Learned capability, consisting of a process, structure and tools, which has, as main objective, to facilitate the desideratum to become a learning organization.

In this line of thinking, it is relevant to study and compare these two systems to better understand the phenomenon and emphasize the nowadays ability and skills of the Portuguese Army. This requires describing the two systems through certain categories or performance indicators. These indicators are very clear in the model created by *North Atlantic Treaty Organisation* considering Lessons Learned capability. It was used a deductive approach, the procedures used was the Historical and Comparative. The data collection techniques were Interviews and Documentation.

The study accomplishes the Process, the perception of the Structure and the Tools, the mindset influence, Leadership and Information Sharing created in the Portuguese African War. Currently, many of the indicators are described in Army Directives and Reference Doctrines, but nevertheless, it is relevant to understand how they work and how improvements are gained.

In conclusion, this study confirms that the model created by *North Atlantic Treaty Organisation* and that qualifies a Lessons Learned capability in a military organization is timeless. Due to its rationality it can be applied in the Portuguese African War and to now day's capability in the Portuguese army. This proves that this ability is essential to make the Portuguese Army more effective and efficient in all its and future activities and missions.

**Key-words:** Lessons Learned, Learning Organization, *North Atlantic Treaty Organisation* Model, Portuguese African War, Current Capability.

## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	II
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	III
<b>EPÍGRAFE</b> .....	IV
<b>RESUMO</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	VII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	X
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	XI
<b>LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS</b> .....	XII
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....	XIII
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
1.1 Referências históricas: Lições Aprendidas.....	4
1.2 Conceito de Lições Aprendidas.....	5
1.3 Hierarquia Cognitiva .....	6
1.4 Tipos de Conhecimento.....	6
1.4.1 Conhecimentos Explícito.....	6
1.4.2 Conhecimento Tácito.....	7
1.4.3 Conhecimento Organizacional.....	7
1.5 Etapas de Aprendizagem .....	8
1.6 Ciclo de Boyd – Organização Aprendiz .....	8
1.7 Capacidade de Lições Aprendidas.....	10
1.8 Definição Eficiência e Eficácia .....	11



## **CAPÍTULO 2 METODOLOGIA**

2.1 Natureza da Investigação e Objetivo .....	12
2.2 Tipo de Abordagem .....	13
2.3 Método de Investigação e Formulação de Questões .....	13

## **CAPÍTULO 3 MÉTODOS E MATERIAIS**

3.1 Procedimentos .....	15
3.2 Técnicas de recolha de dados .....	16
3.2.1 Análise Documental.....	16
3.2.2 Entrevistas.....	16
3.3 Análise de conteúdo das Entrevistas .....	18
3.4 Modelo de Análise.....	19

## **CAPÍTULO 4 LIÇÕES APRENDIDAS NA ATUALIDADE**

4.1 Enquadramento – Diretiva N° 98/CEME/12 .....	20
4.2 Definir Lição Aprendida (LA).....	20
4.3 Repartição de Lições Aprendidas .....	21
4.4 Oficial de Lições Aprendidas .....	22
4.5 Capacidade de Lições Aprendidas Exército Português .....	22
4.6 Recolha de Observações.....	23
4.6.1 Gestão, processamento de observações e ferramentas .....	24

## **CAPÍTULO 5 GUERRA DE ÁFRICA: RETORNO DE EXPERIÊNCIAS**

5.1 O Exército na Guerra Subversiva – Retorno de Experiências.....	25
5.2 Organização Territorial, Estrutura e Instrução .....	26
5.3 Experiência de Todos para Todos – Região Militar de Moçambique .....	28
5.4 Experiência de Todos para Todos – Região Militar de Angola .....	29

## **CAPÍTULO 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO RESULTADOS**

6.1 Caracterização da Amostra.....	30
6.2 Análise das Entrevistas – Atualidade .....	30

6.3.1 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº1 .....	31
6.3.2 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº2 .....	32
6.3.3 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº3 .....	33
6.3.4 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº4 .....	35
6.3.5 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº5 .....	36
6.3.6 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº6 .....	37
6.3.7 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº7 .....	37
6.3.8 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº8 .....	38
6.3.9 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº9 .....	39
6.4 Análise das Entrevistas – Guerra de África.....	40
6.4.1 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº1 .....	41
6.4.2 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº2 .....	42
6.4.3 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº3 .....	43
6.4.4 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº 4 .....	43
6.5 Resposta Questões Derivadas.....	45
6.5.1 Questão Derivada Nº1 .....	45
6.5.2 Questão Derivada Nº2 .....	47
6.5.3 Questão Derivada Nº3 .....	52
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	
Resposta à Questão Central .....	55
Limitações da Investigação .....	57
Recomendações e Sugestões .....	58
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de <i>Boyd</i> .....	9
Figura 2 – Capacidade de Lições Aprendidas .....	11
Figura 3 – Processo Guerra de África .....	49
Figura 4 - Processo de Lições Aprendidas .....	I
Figura 5 - Pirâmide Cognitiva .....	XXI
Figura 6 - Estrutura dedicada LA no Exército Português.....	XXII

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 - Caracterização Individual dos Entrevistados – Atualidade.....	30
Quadro nº 2 - Caracterização Individual dos Entrevistados – Guerra de África .....	30
Quadro nº 3 - Resumo das respostas à pergunta 1 .....	31
Quadro nº 4 - Resumo das respostas à pergunta 2.....	32
Quadro nº 5 - Resumo das respostas à pergunta 3.....	34
Quadro nº 6 - Resumo das respostas à pergunta 4.....	35
Quadro nº 7 - Resumo das respostas à pergunta 5.....	36
Quadro nº 8 - Resumo das respostas à pergunta 6.....	37
Quadro nº 9 - Resumo das respostas à pergunta 7.....	38
Quadro nº 10 - Resumo das respostas à pergunta 8.....	39
Quadro nº 11 - Resumo das respostas à pergunta 9.....	39
Quadro nº 12 - Resumo das respostas à pergunta 1.....	41
Quadro nº 13 - Resumo das respostas à pergunta 2.....	42
Quadro nº 14 - Resumo das respostas à pergunta 3.....	43
Quadro nº 15 - Resumo das respostas à pergunta 4.....	44
Quadro nº 16 – Quadro Resumo QD1 .....	46
Quadro nº 17 – Quadro Resumo QD 2 .....	51
Quadro nº 18 – Quadro Resumo QD 3 .....	54
Quadro nº 19 – Quadro Resumo QC .....	55
Quadro nº 20 - Expressões Chave das Respostas .....	VI
Quadro nº 21 - Expressões Chave das Respostas .....	XI

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	I
APÊNDICE B	GUIÃO DA ENTREVISTA.....	IV
APÊNDICE C	ESTUDO BASE DAS ENTREVISTAS - ATUALIDADE .....	V
APÊNDICE D	GUIÃO DA ENTREVISTA.....	IX
APÊNDICE E	ESTUDO BASE DAS ENTREVISTAS – GUERRA DE ÁFRICA .....	X
APÊNDICE F	DESENHO DE INVESTIGAÇÃO.....	XIII
APÊNDICE G	MODELO DE ANÁLISE .....	XIV
APÊNDICE H	ANÁLISE PARCIAL DAS ENTREVISTAS.....	XV
ANEXO A	HIERARQUIA COGNITIVA.....	XXI
ANEXO B	ESTRUTURA DEDICADA DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	XXII

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

### A

<b>AAP</b>	<i>Allied Administrative Publication</i>
<b>AAR</b>	<i>After Action Review</i>
<b>AC</b>	Ação Corretiva
<b>AJP</b>	<i>Allied Joint Publication</i>
<b>AM</b>	Academia Militar

### B

<b>BIMec</b>	Batalhão de Infantaria Mecanizada
<b>BP</b>	Boas Práticas
<b>BrigInt</b>	Brigada de Intervenção

### C

<b>CALL</b>	<i>Center Army Lessons Learned</i>
<b>Cap</b>	Capitão
<b>CECA</b>	Comissão para o Estudo das Campanhas de África
<b>CEME</b>	Chefe de Estado Maior do Exército
<b>CFT</b>	Comando das Forças Terrestres

### E

<b>EA</b>	Elemento de Ação
<b>EGS</b>	Exército na Guerra Subversiva
<b>EME</b>	Estado-Maior do Exército
<b>EMGFA</b>	Estado Maior General das Forças Armadas
<b>EUA</b>	Estados Unido da América

### F

<b>FND</b>	Forças Nacionais Destacadas
------------	-----------------------------

## **I**

<b>IAEM</b>	Instituto de Altos Estudos Militares
<b>IESM</b>	Instituto Superior de Altos Estudos Militares
<b>Inf</b>	Infantaria
<b>ISAF</b>	<i>International Security Assistance Force</i>

## **K**

<b>KFOR</b>	<i>Kosovo Force</i>
-------------	---------------------

## **L**

<b>LA</b>	Lição Aprendida
<b>LI</b>	Lições Identificadas
<b>LLSO</b>	<i>Lessons Learned Staff Officer</i>

## **M**

<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
------------	-------------------------------

## **N**

<b>NATO</b>	<i>North Atlantic Treaty Organisation</i>
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>NSA</b>	<i>NATO Standardization Agency</i>
<b>NT</b>	<i>Nossas Tropas</i>
<b>NRF</b>	<i>NATO Response Force</i>

## **O**

<b>ODCR</b>	Observação, Discussão, Conclusão, Recomendação
<b>OfLA</b>	Oficial de Lições Aprendidas
<b>OPR</b>	Oficial Primariamente Responsável

## **P**

<b>PDE</b>	Publicação Doutrinária do Exército
------------	------------------------------------

	<b>Q</b>
<b>QC</b>	Questão Central
<b>QD</b>	Questão Derivada
<b>QG</b>	Quartel-General
	<b>R</b>
<b>Rep</b>	Repartição
<b>RepLA</b>	Repartição de Lições Aprendidas
<b>RMA</b>	Região Militar de Angola
<b>RMM</b>	Região Militar de Moçambique
	<b>S</b>
<b>SITREP</b>	<i>Situation Report</i>
	<b>T</b>
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>TO</b>	Teatro de Operações
<b>TRJE</b>	<i>Trident Juncture</i>
	<b>U</b>
<b>U/E/O</b>	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos



## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “As Lições Aprendidas (*Lessons Learned*) no Exército Português”, surge no contexto da conclusão de cinco anos de estudos na Academia Militar (AM), com o fim último de obter o grau de mestre em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria e estar habilitado a entrar nos quadros permanentes do Exército Português como Oficial.

As Lições Aprendidas são uma forma de aprender com a experiência. Numa organização serve para reduzir o risco de erro e aumentar a probabilidade de sucesso.

Num contexto militar permite reduzir o risco operacional e, simultaneamente, aumentar o grau de sucesso das operações. O Exército português, na década de sessenta e início dos anos setenta, durante a denominada Guerra de África Portuguesa<sup>1</sup> (1961-1974), desenvolveu uma atividade intensa na procura de uma melhoria contínua, baseada na experiência capturada no terreno. Embora nessa altura não se identificasse o processo como sendo de “Lições Aprendidas”, o certo é que algo foi feito para obter observações, analisar e implementar ações que corrigissem eventuais erros ou replicassem eventuais boas práticas.

Atualmente, desde 2012, o exército português dispõe de uma capacidade de Lições Aprendidas (LA), constituída por um processo, estrutura e ferramentas, que tem como principal objetivo, precisamente, facilitar o desiderato de se tornar uma organização aprendente.

Pretende-se, neste trabalho, comparar o possível modelo da capacidade de Lições Aprendidas do Exército Português durante a guerra de África e o atual. Este tema é importante pois servirá para perceber que podemos considerar o Exército Português como

---

<sup>1</sup> “A 4 de fevereiro de 1961, iniciou-se em Angola a luta armada em condições militarmente precárias por parte de um dos movimentos emancipalistas formados e apoiados fora do território” noutras possessões ultramarinas Portuguesas como a “ Guiné e em Moçambique a situação não se alterou significativamente durante mais alguns anos ”. “As campanhas do ultramar de 1961-1974 foram diferentes, desde o início se revelaram como luta a exigir uma ação coordenada e muito íntima das Forças Armadas, as Autoridades Administrativas e Populações (...) para que os agentes da subversão não encontrassem um campo fértil”.

Dados estes acontecimentos e ao fato dos movimentos de libertação se refugiarem em países limítrofes que concediam apoio aos mesmos as Forças Armadas tiveram de “atuar quer autonomamente, quer apoiando o exército em ações operacionais e Logísticas” (Comissão Estudos das Campanhas de África [CECA], 1988 pp. 55-125);

“Entre 1961 e 1974, Portugal enfrentou a tarefa extremamente ambiciosa de conduzir três campanhas de contra-subversão simultaneamente: Na Guiné em Angola e Moçambique” (Cann, 2005, p. 12).

“As campanhas do ultramar, ocorridas entre 1961-1974, causaram-nos, por seu lado perdas humanas, numa média de 1,9 homens/dia e cerca do triplo de feridos” (Ferreira, 2009, p. 459).

uma organização aprendente, desenvolvendo recolhas de experiências considerando-as como Lições Aprendidas durante a guerra de África.

Neste sentido será pertinente comparar e compreender a formulação de Lições Aprendidas no passado (Guerra de África) e no presente. Para obtermos uma comparação é necessário encontrar um modelo de um sistema de aprendizagem. A NATO<sup>2</sup> (*North Atlantic Treaty Organisation*) criou um modelo que percebemos, já à partida, ser o que está instaurado na atualidade. Para que se possa criar uma capacidade de LA, esta tem de ter elementos específicos que a compõem, que são chamados de elementos chave de uma capacidade de Lições Aprendidas: a Estrutura, o Processo e as Ferramentas (onde é contemplada a recolha de dados e observações). Tem na sua base a Mentalidade e a Liderança e como finalidade última a Disseminação, onde será percebido o impacto que o retorno de experiências tem nas Operações e Missões do exército em ambas as situações.

Dada a explicação, percebemos que o modelo teórico usado nesta investigação será o modelo para a capacidade de LA descrito pela NATO.

Na presente investigação, o estudo foi limitado ao período da guerra de África (1961-1974) e à atualidade, isto é, apenas se analisou e comparou a capacidade de Lições Aprendidas do exército nesses períodos.

Para esta investigação foi formulada a seguinte questão central: **Que diferenças e semelhanças se identificam no sistema de Lições Aprendidas do Exército Português no período da Guerra África e na atualidade?**

Dada a Questão Central o Objetivo Geral desta investigação é: **Descrever as diferenças e semelhanças do Sistema de Lições Aprendidas do Exército Português na Guerra de África e o atual.** Os Objetivos Específicos são os seguintes:

OE 1 - Descrever e Perceber como decorriam e decorrem as operações de captura e tratamento de observações e dados.

OE 2 - Compreender o Processo, a estrutura dedicada e ferramentas para as LA durante o período da Guerra de África e na atualidade.

OE 3 - Analisar e correlacionar o impacto das Lições Aprendidas do Exército nas Operações e Missões no período da Guerra de África e na atualidade.

Este trabalho tem um enquadramento teórico relativo à temática a ser tratada. Será feita uma explanação seguindo uma ordem específica por forma a facilitar a compreensão.

---

<sup>2</sup> “NATO is committed to protecting its members through political and military means. It also encourages consultation and cooperation with non-NATO countries in a wide range of security-related areas such as defence reform and peacekeeping” Consultado a 27 de Abril de 2016, disponível em <http://www.nato.int/>.

Primeiramente será feito uma enquadrante conceptual associada à temática e ainda apresentado com mais detalhe o modelo teórico utilizado. Seguidamente irão ser apresentados conceitos e fatos importantes divididos em dois capítulos distintos (Atualidade e guerra de África) no sentido de facilitar a compreensão e posteriormente auxiliarem no cruzamento de dados com entrevistas.

O primeiro capítulo tratará do enquadramento teórico propriamente dito, onde teremos noções importantes para perceber a temática em estudo. Começa por trazer algumas referências históricas, é definido o conceito de Lições Aprendida, é descrita a hierarquia cognitiva, definidos os diversos tipos de conhecimento existentes e por fim caracterizado o modelo teórico usado na investigação.

No segundo capítulo, é apresentada e justificada a metodologia da investigação. Define o tipo de abordagem e o método utilizado, decorrente das escolhas, surge a questão central e as questões derivadas.

O terceiro capítulo são caracterizadas os métodos e materias, isto é, o tipo de procedimentos e as técnicas de recolha de dados. Será também exposto o desenho de investigação e descrito e explicado o modelo de análise utilizado.

No quarto capítulo, inicialmente, é feita uma enquadrante relativo à diretiva que define em que moldes o exército deve implementar esta capacidade, descreve e identifica as entidades responsáveis pelas Lições Aprendidas, ou seja a estrutura, expõe a teoria base necessária para estabelecer uma capacidade de LA, a forma como é feita a recolha de observações e a descrição do processo em si.

No quinto capítulo é feito um pequeno enquadramento que demonstra a necessidade dos Portugueses terem aprendido com outros exemplos fora do território ultramarino Português. Este capítulo também descreve a necessidade do exército ter aprendido com a sua experiência, demonstrado com transcrições de produtos da altura, que mais tarde servirão para cruzar informações com as entrevistas e tirar as conclusões devidas.

No sexto capítulo é feita a apresentação dos resumos às perguntas das entrevistas bem como a análise e discussão dos resultados com as respostas às questões derivadas.

Nas Conclusões é feito, uma compilação das respostas às questões derivadas e de seguida é apresentada a resposta à problemática levantada no início da investigação. São também descritas as Limitações e Recomendações.

Junto com o trabalho segue um CD-ROM com as transcrições das Entrevistas.

# CAPÍTULO 1

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. Referências históricas: Lições Aprendidas

Ao longo da história várias abordagens foram levantadas sobre o sucesso dos sistemas de Lições Aprendidas. No século XV no âmbito dos descobrimentos, considera-se que foi criada a primeira organização aprendente do mundo, a Escola de Sagres<sup>3</sup> em Portugal. Os navegadores do séc. XV viajavam para sítios desconhecidos e as lições de conhecimento das expedições anteriores foram vitais para todos os navegadores, percebendo que novos conhecimentos e novas lições era o mais valioso que traziam. Antes de iniciar viagem, os capitães obtinham informações de navegadores mais experientes, consultavam os seus registos, usando-os como referência no sentido de replicarem os sucessos e evitarem os erros cometidos. Na sua jornada, estes iam igualmente capturando as suas próprias lições e formavam os seus próprios registos. Aquando do seu regresso, estes ditos registos eram todos compilados e criavam uma grande vantagem para os descobridores Portugueses (Milton, 2010).

Durante vários anos o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) percebeu a necessidade de partilhar informação ou lições adquiridas no treino ou em combate. Durante a Segunda Guerra Mundial<sup>4</sup> e Guerra da Coreia<sup>5</sup> o Exército publicava os “*Combat Bulletins*”<sup>6</sup>(Boletins de Combate) com a intenção de partilhar experiências de combate com outros

---

<sup>3</sup> Em resultado da ação do Infante D. Henrique (1394-1460) em prol dos descobrimentos e da expansão portuguesa no século XV, este criou a escola de Sagres. Sagres é o local onde, por definição, se encontra ancorada a maritimidade Portuguesa. Consultado a 24 de maio de 2016, disponível em <http://www.marinha.pt/>.

<sup>4</sup> A Segunda Guerra Mundial foi um conflito armado em todo o mundo, que teve lugar em grande parte entre 1939 e 1945. As principais forças instigadoras foram a Alemanha, Itália e Japão. A guerra foi despoletada na Ásia pela agressão japonesa na China e na Coreia, já em 1937. Na Europa, a guerra começou quando a Alemanha invadiu a Polónia em 1939. Consultado a 24 de maio de 2016, disponível em <http://www.worldwar-two.net/>.

<sup>5</sup> A Guerra da Coreia começou a 25 de junho de 1950, quando cerca de 75.000 soldados do Exército Popular da Coreia do Norte atravessa o paralelo 38, ou seja, a fronteira entre esta e a pró-ocidental República da Coreia a Sul. Em julho de 1953 termina este conflito, a península da Coreia ainda hoje está dividida. Consultado a 24 de maio de 2016, disponível em <http://www.history.com/topics/korean-war>.

<sup>6</sup> São notícias em forma de filme. Durante as hostilidades, eles relatavam a evolução do combate de todas as frentes de batalha a cada semana. *War Department Field Manual*. (1946). *List of War Department*

soldados. Durante a guerra do Vietnam<sup>7</sup> as unidades do Exército publicavam relatórios Trimestrais no sentido de partilhar Lições sobre operações de combate (*Center for Army Lessons Learned* [CALL<sup>8</sup>], 2011).

A recolha e tratamento de informação era uma prática assumida durante a participação do Exército Português na Guerra de África. Nesta altura havia a necessidade de recolher, trabalhar e difundir ensinamentos que pudessem apurar o modo de atuação das forças. São desse tempo os ditos “Cadernos de Infantaria”, onde eram compilados vários ensinamentos com a perspectiva de os dar a conhecer, com o título de “Experiência de todos para todos” (Branco, et al., 2010).

## 1.2. Conceito de Lições Aprendidas

Aprender com a experiência é uma das atividades básicas do ser humano. É simples aprender com a experiência se essa for forte o suficiente, mas mais desafiante ainda é aprender com as experiências dos outros (Milton, 2010).

Segundo Choo<sup>9</sup> (1996), 80% do conhecimento existente numa organização está nas pessoas em forma de experiência e não registado formalmente, enquanto dos restantes 20% que se encontra registado, apenas um quinto está armazenado de forma estruturada.

Quando falamos de organizações podemos admitir que estas podem aprender além do que é conhecimentos individual de cada membro da organização. As equipas, as comunidades, disciplinas e projetos podem aprender tal como os indivíduos. Foi esta visão de “Aprender com a Experiência” que levou a que muitas organizações estabelecessem um processo de Lições Aprendidas.

---

*Films, Film Strips, and Recognition Film Slides.* Washigton, Estados Unidos da América: U.S.Goverment Printing Office.

<sup>7</sup>A guerra do Vietnam foi um longo conflito armado, que opôs o regime Comunista do Vietnam do Norte e o Vietnam do Sul, com o seu principal aliado os EUA. A guerra começou em 1954, mais de 3 milhões de pessoas (incluindo 58.000 Americanos) foram mortos, sendo que mais da metade eram civis Vietnamitas. A guerra termina em 1975, pouco tempo depois do Presidente Nixon ter mandado retirar as forças Americanas do Vietnam. Consultado a 24 de maio de 2016, disponível em <http://www.history.com/topics/vietnam-war/vietnam-war-history>

<sup>8</sup>“*The Center for Army Lessons Learned continuously leads the Army Lessons Learned Program and identifies, collects, analyzes, disseminates, and archives lessons and best practices while maintaining global situational awareness in order to share knowledge and facilitate the Army's and Unified Action Partners' adaptation to win wars*” Consultado a 2 de junho de 2016, disponível em <http://usacac.army.mil/>.

<sup>9</sup> Chun Wei Choo é Professor Assistente na Faculdade de Estudos de Informação na Universidade de Toronto, Canada. Tem várias publicações e livros escritos na área de Gestão do Conhecimento e Gestão de Informação. Consultado a 2 de junho de 2016, disponível em <http://global.oup.com/>.

O valor de aprender uma Lição é evitar uma má experiência e repetir experiências bem-sucedidas. Se uma organização consegue criar lições da experiência, tem a capacidade de eliminar a possibilidade de repetir erros e reproduzir sucessos. (Milton, 2010)

O fim último de uma capacidade de LA é transferir o conhecimento adquirido pelas pessoas em conhecimento vertido para a organização, embora seja difícil a captura, registo e divulgação do primeiro, por estar, precisamente, ligado de forma intrínseca às pessoas.

### **1.3. Hierarquia Cognitiva**

A Capacidade de Lições Aprendidas<sup>10</sup>, dinamiza e contribui para que a informação percorra os patamares da hierarquia cognitiva do conhecimento, e desta forma seja interiorizada pela organização.

As Lições Aprendidas permitem à organização, atuar no mais alto nível dos patamares hierárquicos<sup>11</sup>, para que o conhecimento seja transformado em compreensão (Repartição de Lições Aprendidas [RepLA], 2016a).

### **1.4. Tipos de Conhecimento**

#### **1.4.1. Conhecimentos Explícito**

O Conhecimento Explícito<sup>12</sup>(do latim “*explicitus*” que significa "formal, explicado, declarado") caracteriza-se por ser aquele que é facilmente aprendido. Este encontra-se guardado em bases de dados, publicações e documentos. Pode ser Não Estruturado ou Estruturado. O Não Estruturado, não está disponível para consulta, já o Estruturado está devidamente organizado e preparado para consulta ( Estado Maior do Exército [EME], 2012).

---

<sup>10</sup> Descrito mais à frente no trabalho.

<sup>11</sup> Ver Anexo A – Hierarquia cognitiva

<sup>12</sup> Podemos ainda ter em conta outras fontes, que dizem que “conhecimento explícito é formalizado e sistemático e, por isso, transferível sem grandes dificuldades (...) pode ser materializado através de um texto, um desenho ou imagem codificada.” (Teixeira, 2011, p. 238).

Deste tipo de conhecimento pode resultar uma Lição Aprendida, se for utilizado um processo de Lições Aprendidas e ferramentas de partilha de informação, tais como bases de dados ( EME, 2012).

O conhecimento pode ser transmitido formalmente de uma pessoa para outra, através de documentos, *e-mails* e multimédia. Este tipo de conhecimento é fácil de sistematizar e transmitir a outros (CALL, 2011).

#### **1.4.2. Conhecimento Tácito**

O Conhecimento Tácito<sup>13</sup> é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da sua experiência de vida através das aprendizagens formais, não-formais e informais, ou seja, é um conhecimento que comumente é referido como estando na cabeça das pessoas.

O Conhecimento Tácito (do latim “*tacitus*” que significa "não expresso por palavras") é aquele que o indivíduo obteve ao longo da sua vida. Não pode ser documentado. Este conhecimento é subjetivo e inerente a cada pessoa. Por ser um conhecimento subjetivo não invalida que não seja extremamente valioso. Pode conduzir a uma Lição Aprendida quando existem discussões e partilha de informação dentro de uma comunidade (EME, 2012).

Geralmente é difícil de ser formalizado e até ensinado ou explicado por ser algo do domínio do puramente subjetivo e inerente ao indivíduo, constituindo o que se pode designar como o seu *know-how*.

Este conhecimento é pessoal e reside dentro do indivíduo seja na sua mente, no seu comportamento, nas suas perceções. É algo desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo sobre um longo período de tempo, por vezes sendo difícil separá-lo da forma de agir do mesmo (CALL, 2011).

#### **1.4.3. Conhecimento Organizacional**

Será pertinente à definição de conhecimento organizacional juntar a definição de organização que “consiste em estabelecer relações formais entre pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos. Um dos aspetos fundamentais (...) é assegurar

---

<sup>13</sup> Podemos ainda ter em conta outras fontes que dizem, que o “conhecimentos implícito (tácito) é mais pessoal, intuitivo, fruto da experiência pessoal (...) mais difícil de partilhar” (Teixeira, 2011, p. 238).

que a pessoa certa, está no local e no tempo certo” de modo que “sejam cumpridos os objetivos” (Teixeira, 2011, p. 4).

Este é a combinação de dados, informações e conhecimento de um universo coletivo, que permite à organização aprender com o a experiência, inovar, tomar decisões, criar soluções, executar tarefas e até mudar de posições, 80 % do conhecimento organizacional é tácito (CALL, 2011).

### **1.5. Etapas de Aprendizagem**

Qualquer organização que tenha como foco a aprendizagem, devem ser seguidos três etapas básicas (Milton, 2010).

A primeira etapa será a Identificação, isto é agrupar aprendizagens com a experiência. A segunda etapa é a Ação onde se tomam medidas para mudar a forma de fazer, tendo por base a aprendizagem. A terceira e última etapa é a Institucionalização onde se pretende comunicar a mudança, para que a organização possa beneficiar da aprendizagem.

### **1.6. Ciclo de *Boyd* – Organização Aprendente**

O processo de Lições Aprendidas tem por base o Ciclo de *Boyd*, também conhecido como Ciclo OODA (observar, orientar, decidir, agir) concebido pelo Coronel da Força Aérea dos EUA *Jonh Boyd*<sup>14</sup>. Primeiramente este processo de tomada de decisão foi criado para operações de combate no entanto, hoje em dia, é também utilizado na aprendizagem.

O primeiro passo é o Observar, é concretizado pelos indivíduos em qualquer atividade, registando o que veem, isto é as consequências das ações.

O segundo passo é Orientar, nesta fase será feito uma análise referente às causas que deram origem aos efeitos observados, o impacto e as relações entre elas.

O terceiro passo é o Decidir, onde são elaborados e desenvolvidas modalidades de ação para solucionar as causas dos efeitos observados. Dessas modalidades de ação é

---

<sup>14</sup> Coronel John Boyd nasceu a 23 de Janeiro de 1927 e morreu a 9 de março de 1997. *Boyd* era um piloto de caças da Força aérea Americana que descobriu que mais rápido é melhor que com mais velocidade. Esta base tornou-se a teoria que ajudou a definir a estratégia militar Americana. Esta teoria surge de algumas missões efetuadas na Coreia, dos combates entre os F-86 americanos (mais lentos) e os MIG-15 soviético (mais rápido). O caça Americano apesar de ser mais lento obtinha a vantagem pois tinha melhor visibilidade e maior taxa viragem. Consultado a 02 de Junho de 2016, disponível em <http://www.nytimes.com/>.

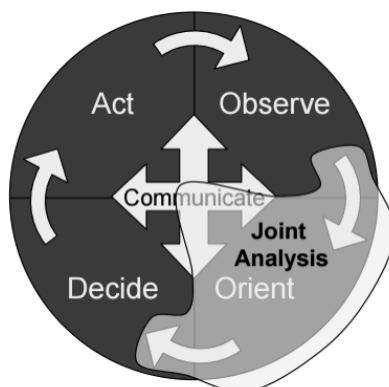


selecionada e aprovada uma, sendo atribuídos recursos para a sua implementação e responsabilização.

O quarto passo é o Agir, onde a pessoa ou organização responsável pela modalidade de ação a implementa.

No processo de Lições Aprendidas este ciclo não cessa, sendo a comunicação um fator importante em todas as fases do mesmo, garantindo a eficiência e eficácia do sistema (EME, 2012).

Em muitas áreas de competitividade da atividade humana, a teoria de Boyd diz que se uma organização conseguir fazer rodar o ciclo OODA mais depressa que o seu oponente, este obtém vantagem. Como mostra a Figura 1 (referente à estrutura NATO), o processo de Lições Aprendidas, materializa o Orientar, possibilita fazer a passagem entre o primeiro passo (Observar) e o segundo passo (Orientar) percebendo a causa da observação. Permite ainda investigar o valor de potências planos de ação, segundo para terceiro passos (Orientar - Decidir) ( *Joint Analysis Lessons Learned Center* <sup>15</sup>[JALLC], 2007).



**Figura 1 – Ciclo de Boyd**  
**Fonte: ( JALLC, 2007)**

<sup>15</sup> O *Joint Analysis & Lessons Learned Center* (JALLC) é o centro da NATO, para a realização de análise conjunta das operações, treinos, e exercícios, com base em requisitos gerados pelos comandos estratégicos da NATO. O JALLC tem como missão a troca de LA e facilita o desenvolvimento das componentes da capacidade de LA, reforçando a transformação continua e modernização das forças na NATO e suas capacidades. (NATO, 2010)

## 1.7 Capacidade de Lições Aprendidas

A capacidade de LA fornece a um comandante uma estrutura, um processo e as ferramentas necessárias para capturar, analisar, tomar medidas corretivas<sup>16</sup> sobre qualquer assunto, para comunicar e compartilhar resultados de modo alcançar melhorias. Para que esta Capacidade seja implementada e tenha sucesso é necessário uma Mentalidade adequada e uma participação ativa da Liderança, estas duas características são a base fundamental que a organização necessita, como é demonstrado na figura abaixo (*North Atlantic Treaty Organisation* [NATO], 2013).

Os Elementos Chave são: a Estrutura “Pessoal qualificado e treinado no processo de Lições Aprendidas colocado nos postos adequados dentro da organização”<sup>17</sup>, o Processo “processo de Lições Aprendidas comum para desenvolver uma Lição, incluindo a sua partilha e utilização correta”<sup>18</sup> e as Ferramentas “Meios tecnológicos adequados para apoiar a recolha, armazenamento, processamento e partilha da informação”<sup>19</sup> (NATO, 2013, p. 5).

A base que sustenta a capacidade de LA são o *Mindset* ou Mentalidade e a Liderança. A Mentalidade é a pré-disposição e o desejo de incorporar a aprendizagem em tudo o que se faz, bem como a confiança na partilha das suas próprias aprendizagens com os outros. A Liderança é a tomada de decisão oportuna e eficaz durante todo o processo de LA, enfatizar o valor desta capacidade na organização e por fim a criação de um ambiente propício e benéfico para a aprendizagem (*Joint Analysis & Lessons Learned Center* [JALLC], 2011). Por fim temos a Partilha de Informação que decorre dos elementos chave e fundações desta capacidade. A informação que é disponibilizada para ser partilhada tem de ser de confiança e credível (JALLC, 2011).

---

<sup>16</sup> Ação Corretiva – “é a atividade, ou conjunto de atividades, que corrige(m) o assunto identificado para melhoria ou facilita (m) a implementação da boa prática” ( EME, 2012, p. 2 -6).

<sup>17</sup> Tradução livre a partir do idioma Inglês.

<sup>18</sup> Tradução livre a partir do idioma Inglês.

<sup>19</sup> Tradução livre a partir do idioma Inglês.

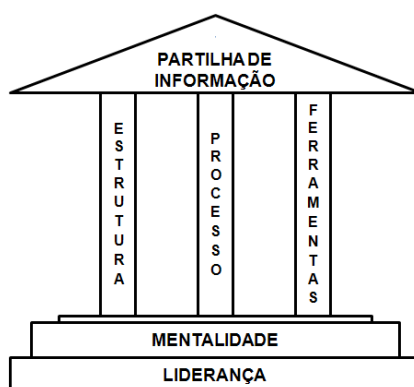


Figura 2 – Capacidade de Lições Aprendidas  
Fonte: (EME, 2012)

### 1.8 Definição Eficiência e Eficácia

As definições de Eficiência e Eficácia são extraídas de um manual de gestão de organizações no entanto podemos aplicar também a organizações militares.

Eficiência “é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade (...) Assim quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de fatores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável” (Teixeira, 2011, p. 8)

Eficácia “é a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia” (Teixeira, 2011, p. 8)

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGIA**

#### **2.1. Natureza da Investigação e Objetivo**

Na natureza da investigação podemos encontrar diversos tipos, no entanto, estas assumem normalmente duas formas, investigação fundamental e investigação aplicada. A investigação fundamental tem como finalidade “provar teorias, leis científicas ou princípios de base, de modo a promover aquisição de novos conhecimentos científicos, sem se preocupar com a aplicação ou utilização prática imediata desses mesmos conhecimentos”.

A investigação aplicada “tem por objetivo encontrar uma aplicação prática para os novos conhecimentos, adquiridos no decurso da realização de trabalhos originais”. Neste sentido vamos classificar o trabalho quanto à sua natureza, de investigação aplicada. Podemos fazê-lo pois, à luz de um modelo teórico encontrado, irá ser feita a aplicação prática desses conhecimentos num fenómeno percebido durante a guerra de África Portuguesa. Será investigado e descrito as características da capacidade de LA do exército Português na atualidade. Concluindo com uma comparação descritiva dos dois sistemas (Carvalho, 2009, p.42 citado em Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], 2014, p. 11).

A presente investigação pretende perceber e compreender um fenómeno específico, descrever-lhe as características, definindo-o melhor, isto é, na prática pretende-se entender melhor o sistema de aprendizagem, que existe no exército atualmente e perceber o sistema de aprendizagem que foi instaurado durante a guerra de África dissecando as suas características tendo por base o modelo teórico subjacente à investigação. No decurso da formulação do problema foi levantada a questão de não existirem muitos estudos sobre esta possível capacidade de LA durante a guerra de África, então é necessário “orientar o estudo para um conceito ou fator, mais do que para o estudo de relações entre fatores”, com isto comprovamos ser um estudo Descritivo, que se define por ser “uma descrição dos dados, quer seja sob a forma de palavras, de números ou de enunciados descritivos de relações entre variáveis”. Ainda podemos classificar melhor a investigação, ou seja, dizer que além de descritivo é também Exploratório, dado o fator já mencionado anteriormente e também ao

fato de haver poucos estudos que comparam as características de dois sistemas de LA. A questão de investigação levantada situa-se “ao nível de conhecimentos I e II, o estudo será (...) exploratório-descritivo” (Fortin, 1996, p. 135).

## **2.2. Tipo de Abordagem**

Podemos afirmar que está a ser utilizada uma abordagem qualitativa pois “o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo (...) observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam ” (Fortin, 1996, p. 22).

A informação quanto à sua característica pode ser qualitativa ou seja é uma informação subjetiva. Tipo de abordagem qualitativa “é também conhecida por paradigma construtivo, naturalista ou interpretativo” (Sarmiento, 2013, pp. 23-27).

## **2.3. Método de Investigação e Formulação de Questões**

Já classificamos o estudo relativo à natureza, ao objetivo e ao tipo de abordagem agora é pertinente perceber o caminho que foi traçado. A palavra método “tem origem no grego que significa caminho para chegar a um fim”. Tendo em conta isto, o método científico “é composto por um conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico” (Sarmiento, 2013, p. 14).

Todas as investigações necessitam forçosamente de um caminho a seguir, como foi referenciado anteriormente. Na presente investigação será utilizado o método dedutivo “que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenómenos particulares” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 106). Podemos ainda dizer que este método tem “duas premissas, a premissa maior, premissa menor e a conclusão que se obtém por inferência” (Sarmiento, 2013, p. 8). Dadas as definições podemos relacionar o método de abordagem com a investigação, ou seja, primeiramente partimos do princípio que as organizações são e foram aprendentes (premissa maior). Se tivermos em consideração o modelo da capacidade de LA, criado pela NATO, compreendemos que este é o que pode ser usado para justificar um sistema de aprendizagem numa organização militar. Posto isto, se o sobrepusermos, verificamos que as organizações têm características que justificam um sistema de retorno de experiências. Então é necessário validarmos as suas premissas menores (elementos chave e fundações da capacidade de LA), conseguiremos deduzir que existe de

fato uma capacidade de LA em ambas as situações (guerra de África, atualidade) e a organização é e foi aprendente. No final do raciocínio faz todo o sentido dizer que “A dedução não gera conhecimentos novos, uma vez que a conclusão é sempre um caso particular da lei geral” pois é exatamente o que acontece na investigação, sabemos que as organizações são aprendentes no entanto vamos perceber o porquê, tendo em vista as categorias que, na base teórica, são evidenciadas para que se consiga uma capacidade de LA.

Para elaborar a questão central da investigação, temos que ter em conta o que já foi referenciado anteriormente, isto é, o fato de não existirem muitos estudos sobre a capacidade de Lições Aprendidas do exército português na Guerra de África, por isso é de todo pertinente comparar os dois sistemas partindo de um sistema de referência, então a questão central levantada é:

**“Que diferenças e semelhanças se identificam no sistema de Lições Aprendidas do Exército Português no período da Guerra África e na atualidade?”**

Como já foi dito, temos de identificar as características para conseguir perceber que a organização é aprendente e que, ao mesmo tempo, definem um sistema de Lições Aprendidas, tendo em conta também o impacto no Exército em geral. Então foram formuladas as seguintes questões derivadas que concorrem para a resposta à questão central:

**QD 1 - Como decorriam e decorrem as operações de captura e tratamento de observações e dados?**

**QD 2 - Qual o Processo, a Estrutura dedicada e Ferramentas para as LA durante o período da Guerra de África e na atualidade?**

**QD 3 - Qual o impacto das Lições Aprendidas nas Operações e Missões do Exército no período da Guerra de África e na atualidade?**

Em conclusão e sintetizando o que foi dito anteriormente, a investigação é de natureza aplicada, quanto ao seu objetivo é descritiva-exploratória, pretendesse tirar conclusões em forma de palavras, ou seja é utilizada uma abordagem do tipo qualitativa e o caminho traçado é com vista uma abordagem dedutiva. Isto é facilmente entendido no desenho de investigação<sup>20</sup> realizado.

---

<sup>20</sup> Ver Apêndice F – Desenho de Investigação

## **CAPÍTULO 3**

### **MÉTODOS E MATERIAIS**

#### **3.1. Procedimentos**

Numa investigação científica precisamos além de um método de abordagem, um método de procedimento pois estes “Constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular.” (Marconi & Lakatos , 2003, p. 211)

Na problemática já referida anteriormente, pretende-se fazer uma comparação entre a possível capacidade de Lições Aprendidas do exército Português na Guerra de África e a capacidade de Lições Aprendidas atualmente instaurada no exército Português, logo será de todo pertinente usar os métodos de procedimentos, histórico e comparativo.

O método histórico consiste sumariamente, “em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência na sociedade de hoje”, isto é relacionando com a investigação, podemos afirmar que por exército português ter sido uma organização aprendente no passado, influenciou de certa forma o exército atual em criar uma capacidade semelhante que tem por base o mesmo princípio, aprender com a experiência. Além disso este processo foi e é contínuo no tempo por isso o procedimento histórico é de todo pertinente (Marconi & Lakatos , 2003, p. 107).

Em relação ao método comparativo este pode “estudar as semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos (...) este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências”. Neste sentido de tentar descortinar as diferenças e semelhanças entre os dois sistemas de recolha de experiências, podemos afirmar que é de todo pertinente utilizar este procedimento (Marconi & Lakatos , 2003, p. 108).

### **3.2. Técnicas de recolha de dados**

“Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas (...) Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.” (Marconi & Lakatos , 2003, p. 174)

Existem várias procedimentos para realizar a recolha de dados, estes variam consoante as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Dos tipos de técnicas existentes foram utilizados os seguintes: a análise documental e entrevistas. (Marconi & Lakatos , 2003)

#### **3.2.1. Análise Documental**

“Análise documental que se constitui como uma técnica de investigação em que o trabalho se centra na recolha de fontes documentais onde se encontram registados princípios, objetivos e metas” (Sousa e Baptista, 2011citado em IESM, 2014, p.20). Podemos ser mais precisos quando dizemos que a análise documental é “ produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas ” (Sarmiento, 2013, p. 27).

Esta técnica é de todo pertinente pois, o sistema de LA da atualidade tem diversas publicações onde podemos retirar informação pertinente. A análise dos produtos da guerra de África nomeadamente as publicações “Experiência de Todos para Todos” trazem algumas informações relevantes para a análise e que podem ser transportadas para as conclusões por forma a chegar a características e noções importantes.

#### **3.2.2. Entrevistas**

Para complementar a análise documental e até perceber muitos aspetos do fenómeno em estudo foram efetuadas diversas entrevistas. Uma entrevista consiste “no encontro entrevistador-entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, mais ou menos extensivamente, segundo o tipo da entrevista” (Barañano, 2004, p. 93).

Visto que se pretende efetuar um estudo comparativo, foram identificados diversas personalidades quer no contexto atual quer no contexto da guerra de África, dentro de uma população objetivo ou universo que se define como o “conjunto de todos os elementos cujas



características queremos estudar”. Como foram escolhidas personalidades, é pertinente falar de amostragem não aleatória “na amostragem não aleatória incluem-se métodos que envolvem juízos de valor de quem seleciona (...) a construção da amostragem é feita a partir de informações disponíveis *a priori* sobre a população estudada”. Dentro da amostragem não aleatória temos várias categorias, no presente trabalho a amostragem mais conveniente será a amostragem orientada, isto é, “seleção dos elementos da população é feita por especialistas na área de trabalho, e em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objetivos” (Barañano, 2004, pp. 85-92).

Segundo outros autores podemos dizer que está a ser usada uma amostragem Intencional pois “são deliberadamente escolhidos certos elementos da população (...) por serem mais representativos da população” esta justifica-se pois teve em conta “opiniões de uma ou mais pessoas que conhecem as características específicas do que se pretende analisar” (Sarmiento, 2013, p. 84).

Existem vários tipos de entrevistas, temos: entrevistas padronizadas ou estruturada, em que “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido” e entrevistas despadronizadas ou não-estruturada em que “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 197).

Segundo Barañano (2004), temos entrevistas não-diretivas ou livres, em que o entrevistador propõe um determinado assunto abrangente e não acrescenta mais informação. Temos entrevistas semi-diretivas onde o entrevistador apresenta o tema e os diferentes aspetos que o entrevistado deverá abordar, tendo o entrevistado liberdade no que concerne á ordem como tratará as temáticas, o entrevistador apenas re-orienta se necessário. E por fim entrevistas diretivas ou estandardizada onde o entrevistador dirige um grupo de questões, numa ordem específica. Segundo este autor temos um tipo de entrevista intermédio, esse é o tipo de entrevista adequada ao estudo.

As entrevistas efetuadas foram semiestruturada, semiformal ou semidiretiva “o entrevistado responde às perguntas do guião pela ordem que entender, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas” (Sarmiento, 2013, p. 34).

No presente trabalho, serão efetuadas duas entrevistas com guiões diferentes, isto é, uma entrevista para os oficiais da atualidade e outra para os oficiais da guerra de África, esta escolha é justificada por diversas razões, a primeira porque o léxico, os termos e os produtos são diferentes, segundo porque as gerações são díspares e o contacto com as tecnologias, que facilitam esta técnica, não são iguais para os dois grupos de oficiais, e terceiro porque

para os oficiais da guerra de África não se poderá exigir um grau de pormenor tão elevado pois estes não trabalharam diretamente nesta possível capacidade de recolha de experiências, mas eram conhecedores do processo e dos produtos que daí advinham.

O guião<sup>21</sup> para o grupo de oficiais da atualidade terá de conter mais questões, pois conseguimos um grau de pormenor muito maior, visto que estes trabalham com esta capacidade e são conhecedores exímios da temática. Com base nas respostas dos inquiridos, reunir-se-á as ideias chave e serão produzidas análises parciais de cada resposta.

### **3.3. Análise de conteúdo das Entrevistas**

Para executar a análise de conteúdo das entrevistas, foi utilizado o modelo proposto por Guerra (2006). Este é constituído por cinco etapas. Na primeira etapa o investigador transcreve as entrevistas realizadas, tentando que estas sejam transcrições fiéis ao que foi transmitido pelo entrevistado (Guerra, 2006, pp. 69-70).

A segunda etapa procede-se à leitura das entrevistas, sublinha-se aquilo que é pertinente e regista-se uma pequena síntese narrativa, tentando relacionar com a problemática. Na terceira etapa, constrói-se um quadro onde constam as sinopses das entrevistas. “Estas sinopses são resumos dos discursos que contêm a mensagem principal da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados”. O investigador a partir destes resumos nos quadros, conseguirá identificar temáticas e problemas (Guerra, 2006, pp. 70-72).

Quando se começa a analisar a informação, então estamos na quarta etapa deste processo de análise de conteúdo, “denominada de análise descritiva”. Esta análise descritiva subdivide-se em quatro partes: redução e seleção da informação, descrição, interpretação/verificação e por fim escrita e divulgação. Pode ser verificado na investigação quando são retiradas as expressões chave<sup>22</sup> dos resumos às respostas e depois compilados numa análise parcial<sup>23</sup> das mesmas. Dentro da análise descritiva temos várias tipologias de análise, no entanto aquela que vai ser usada é a análise categorial que se identifica por ser a “identificação das variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenómeno que queremos explicar” para entender melhor podemos definir categoria como sendo “uma rubrica significativa ou uma classe que junta, sob uma noção geral, elementos do discurso”

---

<sup>21</sup> Ver Apêndice B e D – Guião de Entrevista Oficiais da Atualidade/guerra de África

<sup>22</sup> Ver Apêndice C e E – Estudo Base das Entrevistas Atualidade/guerra de África

<sup>23</sup> Ver Apêndice H – Análise Parcial das Entrevistas

para auxiliar na compreensão vai ser dado um exemplo prático relacionado com a investigação: quando falamos na categoria “Ferramentas” vamos analisar o que foi dito por todos os entrevistados e criar a “noção geral” sobre a captura das observações quer no contexto atual quer no contexto da guerra de África. As categorias analisadas serão: Estrutura, Processo, Ferramentas, Liderança, Mentalidade e Disseminação (Guerra, 2006, pp. 74-80).

Estas categorias iram ajudar na próxima fase que será a análise interpretativa que materializa a quinta etapa. Nesta fase, irá ser relacionado as características das categorias para elaborar a comparação do fenómeno nas duas situações em estudo. Na prática iremos ter elementos para conseguir construir uma comparação segundo os Elementos Chave e fundações de uma capacidade de LA (Guerra, 2006, pp. 83-86).

### **3.4. Modelo de Análise**

Para que possamos delinear conclusões é importante perceber o racional que teve por detrás. Por isso será apresentado o modelo de análise criado para chegar às mesmas. Como já foi descrito anteriormente, o trabalho é composto por diversos capítulos. Nos capítulos 4 e 5 são identificados conceitos, definições e dados importantes para serem depois transportados e confrontados com informações recolhidas das entrevistas.

Muita da informação descrita nestes capítulos não é suficiente para abranger todas as categorias<sup>24</sup> de análise. As entrevistas seguem um racional, isto é, o guião concorre para uma ou várias questões derivadas e ainda para as categorias descritas no modelo (Estrutura, Processos, Ferramentas, Liderança, Mentalidade, Disseminação).

Posto isto, será feito um cruzamento de informação entre as entrevistas e a análise documental, que no contexto da atualidade pode confirmar ou infirmar aquilo que está descrito em diretivas e doutrina sobre a temática. No contexto da guerra de África terá como efeito compreender melhor como era feito o retorno de experiências e complementar com esquemas<sup>25</sup> para ajudar na compressão.

Para facilitar a compreensão foi construído um esquema<sup>26</sup> que reproduz o modelo de análise descrito.

---

<sup>24</sup> Categorias retiradas do modelo de capacidade de LA da NATO.

<sup>25</sup> Ver Figura 3 - Processo na Guerra de África.

<sup>26</sup> Ver Apêndice G - Modelo de Análise

## CAPÍTULO 4

### LIÇÕES APRENDIDAS NA ATUALIDADE

#### 4.1. Enquadramento – Diretiva N° 98/CEME/12

No mundo atual assistimos a rápidas e constantes mudanças, que levam as organizações a ter a capacidade de identificar e implementar melhorias rápidas, para que estas consigam cumprir as suas missões. Neste contexto torna-se imperativo, que o Exército seja flexível, seja moderno e que cultive padrões de excelência, sendo fundamental para a melhoria contínua de procedimentos, interoperabilidade e eficiência (EME, 2012).

Neste sentido, e para que o Exército Português evolui-se e não se perde-se o conhecimento proveniente das experiências, em 2012, o então Chefe de Estado-Maior do Exército, General Artur Neves Pina Monteiro<sup>27</sup>, definiu como Intenção, na Diretiva N°98/CEME/12, “Estabelecer e manter uma capacidade de Lições Aprendidas que contribua para a melhoria continua do Exército, tornando-o mais capaz e eficiente” (2012 p. 2).

#### 4.2. Definir Lição Aprendida (LA)

Segundo o AJP<sup>28</sup>-3 “*Allied Joint doctrine for the conduct of operations*” (2011), Lições Aprendidas são uma forma de aprender com a experiência, numa organização que serve para reduzir o risco de erro e aumentar a probabilidade de sucesso, em contexto militar de forma a, reduzir o risco operacional, aumentar a afetibilidade e a afetividade operacional.

Segundo o “*The NATO Lessons Learned Handbook*”(2011) as Lições Aprendidas numa organização, numa perspetiva normal de aprendizagem, os indivíduos ou organizações podem reduzir o risco de repetir erros e aumentar a possibilidade de repetir o sucesso.

Na doutrina Portuguesa temos que:

“O termo “Lições Aprendidas” descreve as atividades relacionadas com aprendizagem a partir da experiência para alcançar melhorias. No contexto militar, isto significa redução do risco operacional, aumento da eficiência e melhorando a

---

<sup>27</sup> Em 19 de dezembro de 2011, assumiu o cargo de Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), data em que foi promovido a General. Consultado a 02 de junho de 2016, disponível em <http://www.emgfa.pt/>.

<sup>28</sup> AJP - *Allied joint publication* (NATO, AAP-06, 2015, p. 19).

eficácia operacional. As lições podem ser provenientes de qualquer atividade – eventos diários, exercícios, treino, etc. A aprendizagem, em qualquer organização, envolve três fases genérica: identificação, ação e institucionalização” (EME, 2012, p. 1-12).

### 4.3. Repartição de Lições Aprendidas

A Repartição de Lições Aprendidas (RepLA), de acordo com o Decreto-Lei nº 186/2014 passa a estar na dependência do Estado-maior do Exército/Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas<sup>29</sup> no qual orienta, organiza, integra e controla toda a atividade na produção doutrinária.

A RepLA tem como missão “apoiar a estrutura orgânica do exército na implementação da capacidade de Lições Aprendidas, assegura a disponibilidade de produtos decorrentes do Processo de Lições Aprendidas para planeamento de operações, exercícios e treinos, e estabelece e mantém a Base de Dados de Lições Aprendidas do Exército” (EME, 2012, pp. 2-10).

Esta Repartição representa o Exército junto do Estado-Maior General da Forças Armadas<sup>30</sup> (EMGFA) e do Ministério da Defesa Nacional<sup>31</sup>(MDN) no que concerne a atividade de Lições Aprendidas (EME, 2012).

Este órgão é responsável por gerir a capacidade de Lições Aprendidas, recolher e analisar observações, identificar e validar Lições Identificadas e Aprendidas, difundir integrar na doutrina Lições Aprendidas, estabelecer ligação com os *Lessons Learned Staff Officer*<sup>32</sup> (LLSO) nos diferentes níveis e escalões do Exército, de forma a estabelecer e estimular a capacidade de Lições Aprendidas. O RepLA, promove a assistência e formação no âmbito das LA no Exército, os oficiais desta repartição estão habilitados com cursos de

---

<sup>29</sup> “À DDNLA compete estudar, planear, dirigir e supervisionar as atividades de produção de doutrina, normalização e lições aprendidas.” Consultado a 24 de Maio de 2016, disponível em <http://bdjur.almedina.net/>.

<sup>30</sup> “O EMGFA tem por missão geral planear, dirigir e controlar o emprego das Forças Armadas no cumprimento das missões e tarefas operacionais que a estas incumbem, de acordo com a Constituição e a lei, nomeadamente.” Consultado a 24 de maio de 2016, disponível em <http://www.emgfa.pt/documents/>.

<sup>31</sup> “O Ministério da Defesa Nacional, é o departamento governamental que tem por missão a preparação e execução da política de defesa nacional e das Forças Armadas no âmbito das atribuições que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional, bem como assegurar e fiscalizar a administração das Forças Armadas e dos demais serviços e organismos neles integrados.” Consultado a 24 de maio de 2016, disponível <http://www.portugal.gov.pt/>.

<sup>32</sup> “Effective June 2011, the JALLC took over the Directorship and management of the NATO Lessons Learned Staff Officer Course. The course is facilitated by the Swedish Armed Forces International Centre (SWEDINT) in Kungsängen near Stockholm” Consultado a 24 de maio de 2016, disponível em [nllp.jallc.nato.int](http://nllp.jallc.nato.int).

formação disponibilizados pela NATO, para manter a doutrina e formação do Exército atualizadas e garantir, ao mesmo tempo, a interoperabilidade no âmbito as LA. (EME, 2012)

#### **4.4. Oficial de Lições Aprendidas**

Segundo o General Chefe de Estado-Maior do Exército um dos seus objetivos é “Formar oficiais responsáveis pelas Lições Aprendidas” (Chefe de Estado-Maior do Exército [CEME], 2012).

A formação de oficiais em Lições Aprendidas passa pela frequência de um curso com a duração de uma semana que resulta na qualificação de oficiais em Lições Aprendidas, destinadas ao desempenho de cargos nas Forças Nacionais Destacadas<sup>33</sup>(FND) e nos quartéis-generais da NATO ou União Europeia (EME, 2012).

Este curso confere “qualificações para gerir e executar uma capacidade de Lições Aprendidas numa organização usando o processo, treino, ferramentas e partilha de informações das Lições Aprendidas do Exército.” (EME, 2012, pp. 1-10)

#### **4.5. Capacidade de Lições Aprendidas Exército Português**

No que à doutrina Portuguesa diz respeito podemos dizer que é coincidente com a NATO visto que “proporciona aos comandantes/diretores/chefes (...) a estrutura, o processo e os meios necessários para observar, analisar e tomar medidas corretivas sobre qualquer assunto, bem como para comunicar e partilhar resultados que permitem melhorar o desempenho individual e coletivo” (CEME, 2012).

Na prática, e tendo o Exército Português como referência podemos dizer que, existe uma estrutura, denominada de “Estrutura dedicada de Lições Aprendidas”, no qual são identificados os responsáveis e os elementos de Lições Aprendidas aos diferentes níveis hierárquicos<sup>34</sup>. Quanto ao Processo<sup>35</sup>, será desenvolvido no decorrer do presente trabalho. No que concerne às Ferramentas, o Exército Português possui um Portal de Lições Aprendidas e uma Base de Dados (EME, 2012).

---

<sup>33</sup> “Aprofundou-se a participação ativa de Portugal em missões internacionais de carácter humanitário e de manutenção da paz, com participações em Missões da NATO, EU e ONU em países como o Afeganistão, Kosovo, Somália, Líbano, Mali, República Centro-Africana e no Mediterrâneo.” Consultado a 02 de junho de 2016, disponível em <https://www.defesa.pt/Documents/>.

<sup>34</sup> Ver Anexo B – Estrutura dedicada da LA no Exército Português.

<sup>35</sup> Ver Apêndice A – Descrição do Processo de Lições Aprendidas.

#### 4.6. Recolha de Observações

“Uma observação é o comentário baseado em qualquer coisa que foi ouvida, vista ou noticiada e que foi identificado e documentado como uma questão a ser melhorada ou poderá ser considerado uma boa prática” ( EME, 2012, pp. 2-6).

As observações são a base do processo de Lições Aprendidas, apenas devem conter os dados básicos do assunto observado e normalmente são captadas após atividades ou eventos planeados (EME, 2012).

Conseguimos perceber que já está contemplado nas diretivas de treino das Brigadas o uso da capacidade de Lições Aprendidas, no que toca ao reconhecimento de observações. Exemplo é a Diretiva Nº 01/Brig/Int/16 Treino Operacional da Brigada de Intervenção<sup>36</sup> 2016, que diz que o estado-maior da Brigada tem como missão enviar os produtos finais das atividades à Repartição de Lições Aprendidas. Está previsto também que “as Observações/Boas Práticas, Lições Identificadas (LI)/Lições Aprendidas (LA) de interesse geral para o Exército, deverão ser inseridas na Base de Dados<sup>37</sup> de LA, no Portal<sup>38</sup> de LA do Exército” (Comandante da Brigada de Intervenção, 2016).

Todas as pessoas que servem o Exército, independentemente do posto ou categoria, devem ter indicações de como documentar problemas observados, insuficiência de meios e sucessos (EME, 2012).

Tendo em conta que as observações são essenciais ao processo de Lições Aprendidas, é de todo pertinente e necessário haver onde registar as mesmas “impressos de registo e apresentação de observações” (EME, 2012, p. 3-2).

Para facilitar o registo de observações o Exército Português adotou o modelo da NATO, “modelo de lição da NATO para registo de observações tem benefícios a longo prazo. O uso de um modelo comum permite que a informação seja partilhada mais

---

<sup>36</sup> “A Brigada de Intervenção prepara e sustenta as suas unidades operacionais a fim de assegurar os níveis de prontidão definidos; colabora com a sociedade civil de forma a garantir uma elevada proximidade à população; à ordem, cumpre as missões que lhe forem atribuídas no âmbito da segurança e defesa do território nacional e dos cidadãos, dos compromissos internacionais assumidos por Portugal e das tarefas decorrentes de missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar.” Consultado a 02 de junho de 2016, disponível em <http://www.exercito.pt/>.

<sup>37</sup> “É uma aplicação informática que permite efetuar, de forma centralizada e acessível a outros, a recolha indexada e filtrada de Observações e futuros desenvolvimentos até à Lição Aprendida, propriamente dita” (EME, 2012, p.3-9).

<sup>38</sup> “Um exemplo de expedir informação é a distribuição de boletins informativos e o envio de *e-mails* para os assinantes quando acontece alguma coisa de novo, como a publicação de informação nova num portal” (EME, 2012, p.6-5).

facilmente”. (EME, 2012, p.3-2) . O modelo de observação da NATO contempla cinco campos: “Título, Observação, Discussão, Conclusão, Recomendação - ODCR (*Observation, Discussion, Conclusion and Recommendation*) ” (EME, 2012).

Além do modelo ODCR existem outras formas de registar problemas como os relatórios pós eventos<sup>39</sup>, que seguem diretivas e NEP’s específicas dos comandos envolvidos, bem como as entrevistas pós-operação e pós-exercício<sup>40</sup> (EME, 2012).

#### **4.6.1. Gestão, processamento de observações e ferramentas**

Para que o processo seja rigoroso é necessário rever as observações “com base na adequação para inclusão no processo de Lições Aprendidas (...) atua como filtro para remover as observações inadequadas.” As Observações para inclusão passam para a próxima etapa do processo, onde é verificada a sua maturidade e se apura se pode ser qualificada como Lição Identificada, ao invés se “a observação é inadequada para inclusão no processo de Lições Aprendidas, ela pode ser excluída ou arquivada” (EME, 2012, pp. 3-4).

Existem formas de identificar problemas, no entanto são necessárias ferramentas para garantir “o registo, processamento, ordenação por prioridade e partilha de observações.” Podemos ter ferramentas mais simples ou ferramentas que oferecem mais funcionalidades, exemplos: “caderno de registo de observações é uma solução simples e barata, mas as soluções com recurso *software*<sup>41</sup> oferecem alternativas que facilitam o seguimento, tratamento e partilha de observações.” (EME, 2012, pp. 3-6) .

---

<sup>39</sup> “Os relatórios elaborados após os eventos são um meio ideal para obter observações. A Diretiva dos Exercícios complementada por diretivas específicas e NEP dos comandos envolvidos dão orientações específicas sobre o formato e o cronograma para a produção de relatórios pós-evento, incluindo relatórios internos” (EME, 2012, p.3-2).

<sup>40</sup> “Uma maneira de converter o conhecimento tácito adquirido durante as operações e exercícios em conhecimento explícito para inclusão na observação é através de entrevistas aos peritos na matéria” (EME, 2012, p.3-3).

<sup>41</sup> “*Software* podem facilitar o seguimento, processamento e partilha de observações. Seja qual for, a ferramenta utilizada deve ser aquela que todos os utilizadores podem e vão usar” (EME, 2012, p.3-10).



## **CAPÍTULO 5**

### **GUERRA DE ÁFRICA: RETORNO DE EXPERIÊNCIAS**

#### **5.1 O Exército na Guerra Subversiva – Retorno de Experiências**

Para que se entenda a necessidade de um sistema de retorno de experiências é necessário caracterizar e descrever os fenómenos históricos latentes na altura. Neste momento, tem que ser referido que o período onde se desenrola a guerra de África é caracterizado por várias transformações no mundo, nomeadamente os acontecimentos pós segunda guerra mundial onde surgem as ideologias independentistas e de raiz ideológica (Reis, 2012).

A Doutrina Portuguesa da altura define que Guerra Subversiva é “luta conduzida no interior de um dado território, por uma parte dos seus habitantes (...) contra as autoridades de direito ou de facto estabelecido, com a finalidade de lhes retirar o controlo desse território” (Estado-Maior do Exército [EME], 1966, p. 1).

Em 1959 “o exército Português fez um grande esforço de preparação para os desafios que se previam em África.”, foram escritas várias publicações do Instituto de Altos Estudos Militares<sup>42</sup> e do Estado-Maior do Exército que “começaram a difundir doutrina para a guerra subversiva (...) culminou com o manual” de referência (Cann, 2005, p. 59).

Nos 13 anos da Guerra de África, o Exército Português, demonstrou ser uma organização aprendente que adaptou, desenvolveu e transformou a sua doutrina bem como o seu modo de operar, por forma a fazer face a um ambiente de contrainsurgência<sup>43</sup>. Existem diversas provas que mostram que Portugal empregou conceitos das doutrinas Francesa e Inglesa nomeadamente LA de atividades de contrainsurgência na Argélia, Indochina, Quênia e Península da Malásia (RepLA, 2016b).

Neste sentido podemos afirmar que as Forças Armadas Portuguesas iniciaram a aprendizagem para evolução da sua doutrina. Durante a década de 1950 foram tomadas

---

<sup>42</sup> “O IAEM (Instituto de Altos Estudos Militares) era o órgão do exército que tinha por missão definir e desenvolver a doutrina a aplicar e formar oficiais destinados aos escalões superiores do exército” (CECA, 1988, p.306).

<sup>43</sup> Contrainsurgência - Todas as medidas civis e militares para derrotar a insurgência e abordar as principais razões de descontentamento (tradução própria) (NATO, AAP-06, 2015).

várias iniciativas, nomeadamente o envio de equipas de oficiais à Argélia onde os Franceses se deparavam com um conflito parecido ao que se previa que Portugal tivesse nas suas províncias ultramarinas. Uma Lição importante que estas equipas trouxeram foi permitirem a implementação da ação psicológica do Exército (Pires, 2014).

“Entre 1958 e 1959, este enviou cinco oficiais para o *Intelligence Centre of British Army* (Centro de Informações do Exército Britânico) para frequentarem cursos de Informações.” (Pires, 2014, p. 156). Nesta sequência é importante dizer que “Portugal recolheu ensinamentos das escolas Francesas e Inglesa e adaptou-os à sua situação específica e aos três TO que surgiram a partir de 1961 ” (Reis, 2012, p. 45).

Dado isto, podemos afirmar que o Exército Português compilou experiências operacionais, com o objetivo de concorrerem para um Exército mais flexível, moderno e sustentável (RepLA, Retorno de Experiências TRJE 15 (*Draft*), 2016a). O resultado desta recolha de experiências materializou-se em diversas publicações, nomeadamente “Experiência de Todos para Todos” e a publicação doutrinária “O Exército na Guerra Subversiva ” (EGS) – “A obra final, o novo pensamento militar, ficou escrita (...) foram referência fundamental para os militares nos três teatros de operações” (Pires, 2014, p. 158). Mesmo nesta nova publicação doutrinária vinha descrito que a aprendizagem é contínua e nunca pode cessar - “a experiência de operações futuras demonstrará, sem dúvida, que alguns dos princípios e procedimentos (...) estão errados e que outros assuntos lhe devem ser acrescentados” (EME, 1966:XII citado em Reis, 2012, p.47).

Concluindo, percebemos que o Exército Português, durante a Guerra de África, tinha um processo de Lições Aprendidas que conferia vantagem sobre o seu inimigo/ameaça (Repartição de Lições Aprendidas , 2013).

## **5.2. Organização Territorial, Estrutura e Instrução**

Devido aos acontecimentos que despoletaram o conflito, surgiu a necessidade de organizar as Forças segundo diversas Regiões Militares, importa referir que estas foram surgindo e alterando-se com a evolução da guerra. Será pertinente apenas falarmos a partir de 1962, em que existem em Portugal três Regiões Militares e o Governo Militar de Lisboa. Até 1972 as designações mudam e passamos a ter a “Região Militar do Porto, Coimbra, Tomar, Évora e Lisboa” acrescentando ainda o “Comando Territorial do Algarve”. Nas

províncias Ultramarinas temos as “Regiões Militares de Angola<sup>44</sup> e Moçambique<sup>45</sup>”. Como a diversidade e abrangência do terreno era grande em Angola e Moçambique ainda foram criadas as Zonas de Intervenção estas designações mais para o final da guerra são alteradas para “Zonas Militares” em Angola e “Zonas Operacionais” em Moçambique. Na Guiné<sup>46</sup> dada a reduzida porção de território irá constituir um Comando Territorial Independente (CECA, 1988, pp. 151-176).

O Chefe de Estado-Maio do Exército superentendia diversas entidades das quais as que interessam identificar para a investigação, são as Regiões Militares, mais especificamente as Regiões Militares de Moçambique e Angola. Estas além de outras unidades e entidades tinham cinco Repartições que são: “1ª Pessoal (tratava assuntos relacionados com a administração do pessoal), a 2ª Informações (tratava as informações e segurança), a 3ª Operações e Organização, a 4ª Logística e por fim a 5ª Instrução” (CECA, 1988, p. 194).

Procura-se, mesmo em tempo de paz, melhorar a instrução tendo em vista alcançar “o mais alto grau de proficiência” e tendo como “objetivo último melhorar constantemente”. Conseguimos perceber que é dada uma grande importância à aprendizagem pois a direção de instrução teve como preocupação permanente “adaptar dos programas às condições novas que o dia-a-dia da guerra faz surgir”. É necessário que o “instrutor tenha o conhecimento da atividade operacional (...) pois um instrutor sem prática operacional (...) fica diminuído na indispensável autoridade moral” (CECA, 1988, pp.299-300). As Direções das Armas e órgãos técnicos da instrução tinham como uma das atribuições “Promover a publicação de elementos necessários à instrução da sua responsabilidade e elaborar os programas

---

<sup>44</sup> A guerra em Angola desenrolou-se em três grandes teatros de operações: Cabinda, o Norte e o Leste. O Norte, com a capital em Luanda, pode ser dividido em dois subteatros : as regiões junto à fronteira e os Dembos. No Leste, podem ser individualizadas as regiões do Nordeste (Henrique de Carvalho, Teixeira de Sousa e Cassai), do Centro (Luso, Lumeje, Cazombo) e Sudeste (Cuando-Cubango). Consultado a 02 de junho de 2016, disponível em <http://www.guerracolonial.org/>.

<sup>45</sup> Em Moçambique, a guerra desenrolou-se em três teatros: Cabo Delgado, Niassa e Tete. O sector de Cabo Delgado (sector B) incluía as zonas do Planalto dos Macondes - Mueda e da serra do Mapé-Macomia, separadas pelo rio Messalo. A partir de 1971, devido ao avanço da Frelimo para sul, foi individualizada a região de Montepuez. O Niassa (sectores A e E) estava dividido em Niassa Ocidental, com sede em Vila Cabral (sector A), e Niassa Oriental, com sede em Marrupa (sector E). A região de Tete, inicialmente sector F, abrangia, no Norte, Furancungo, Fingoé e Mecumbura. No Centro, Cahora Bassa, Chicó, Chipera e Estima. No Sul, as zonas de Vila Gouveia, Guro e Inhaminga, ligando-se ao corredor da Beira, na fase final da guerra. Consultado a 02 de junho de 2016, disponível em <http://www.guerracolonial.org/>.

<sup>46</sup> Foram distribuídas três zonas de Operações: Zona Norte: São Domingos (fronteira) Farim - Teixeira Pinto (Canchungo) - Oio Morés – Bissau, Zona Sul: Fulacunda (Quinara) - Cubisseco - Catió Cantanhez - Quitafine – fronteira, Zona Leste: Bafatá - Gabu (Nova Lamego) - Madina - fronteira norte (Pirada) - fronteira leste (Buruntuma). Consultado a 02 de junho de 2016, disponível em <http://www.guerracolonial.org/>.

respetivos” as Regiões Militares deveriam programar e dirigir a instrução de aperfeiçoamento (CECA, 1988, p. 306).

Existiam vários produtos para complementar a instrução, o produto em estudo são as publicações Experiências de Todos para Todos. No entanto havia outras publicações como as “De soldado para Soldado<sup>47</sup>” e ainda meios audiovisuais com lições completas (CECA, 1988, p. 314).

### **5.3. Experiência de Todos para Todos – Região Militar de Moçambique**

Durante a Guerra de África, o Exército Português percebeu que era fundamental Aprender com a Experiência, por isso desenvolveu publicações que tinham como objetivo “divulgar, através de exemplos vividos, as formas de procedimento das NT, que pelas suas características específicas, possam construir ensinamentos de “**TODOS PARA TODOS**”. Este tipo de publicações, não serviam para considerar se as operações corriam bem ou mal, no aspeto de divulgação, mas sim perceber o que teve na génese desse sucesso ou insucesso de maneira “que, em futuras ações, seja possível entrar em linha de contar com os fatores que as determinaram”. Uma das características era que estes “fascículos” eram “permanentemente, completados e corrigidos por TODOS de modo a que TODOS os que venham dele usufruir, possam aproveitar a experiência como contributo” (RepLAa, 2013, p. 2). Isto para que haja uma “elevação do nível de instrução dos quadros e das tropas que se reflectirá, certamente, numa melhoria de eficácia da sua actuação operacional” (3ª Repartição [Rep] Região Militar de Moçambique [RMM], 1966).

Podemos deduzir que as primeiras publicações estavam mais viradas para a vivência operacional, no entanto percebemos que ao longo do tempo elas pretendem ter características mais didáticas, ou seja, “o novo arranjo da publicação tiveram (...) uma finalidade fundamental: melhorar as possibilidades de Instrução”. Era perceptível e está descrito, mesmo nos “fascículos”, que existia dificuldade das unidades e centros de Instrução reunirem “meios e exemplos práticos e seleccionar técnicas de luta que possam ser aproveitadas na preparação do pessoal”. Outra característica evidente era também a atividade de “compilação, seleção e difusão” que tinha o objetivo de fornecer esquemas e notas sobre a “luta que serão de maior utilidade (...) na montagem da instrução de contraguerrilha e de

---

<sup>47</sup> “Relatos de casos concretos da guerra, difundia-se, assim, as experiências” (CECA, 1988, p. 314).

contrassubversão”. É importante acrescentar ainda que num dos “fascículos” é dito na introdução que “esta nova série (...) tenha, pelo menos, o bom acolhimento que tiveram os 17 fascículos que constituem a série anterior” isto leva a que se entenda a boa receptividade destas publicações (3ª Rep RMM, 1966, pp. 5- 44).

É possível delinear uma forma específica de fazer estas publicações: normalmente elas são diferentes entre Regiões Militares: Na região militar de Moçambique conseguimos perceber dois padrões que são: os provenientes de “relatórios de ação” e “ensinamentos de casos concretos” e o tipo onde existe a transcrição de acontecimentos de SITREP<sup>48</sup> circunstanciados e relatórios de operações e posteriormente são comentados e retirados os ensinamentos. Importa referir ainda que estes contêm primeiramente um conjunto de definições enquadrantes de modo a tornar a compreensão mais fácil.

#### **5.4 Experiência de Todos para Todos – Região Militar de Angola**

À semelhança de Moçambique havia publicações da “Experiência de Todos para Todos” e ainda outras chamadas de “Normas para conduta Operacional”. Os objetivos eram essencialmente os mesmos no entanto é pertinente analisá-los na mesma (3ª Repartição [Rep] Região Militar de Angola [RMA]).

Nas publicações oriundas de Angola era referido “que os ensinamentos registados” eram “colhidos por muitas unidades, que atuavam em várias zonas de RMA com características distintas”, demonstra a diversidade nas amostras para os ensinamentos. Mais uma vez era referido a importância que estas publicações deveriam ter no ensino “os elementos de interesse” devem “ser transmitidos às NT em sessões de instrução” de forma “atraentes e entusiásticas” pois “só o automatismo dos procedimentos a adotar por todos os elementos duma força será a garantia da sua boa atuação frente ao In fugaz e insidioso”.

Podemos identificar nas publicações de Angola, uma forma de redigir diferente daquelas já referidas anteriormente, isto é, um dos “fascículos” analisados tinha como referência ensinamentos de relatórios de operações correlacionados e “antecedidos de extratos do guia “O Exército na Guerra Subversiva (EGS)”. Existiam pessoas responsáveis pela compilação e tratamento dos ensinamentos colhidos “O presente trabalho foi compilado na 3ª Rep/QG/RMA pelo Cap Inf Pereira Pinto” (3ª Rep RMA).

---

<sup>48</sup> Um relatório que define a situação numa determinada área onde uma unidade atua. (NATO, AAP-06, 2015).

## **CAPÍTULO 6**

### **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

#### **6.1. Caracterização da Amostra**

Na fase das entrevistas foram selecionados especialistas ou entidades conhecedoras da capacidade de Lições Aprendidas do exército Português da atualidade e entidades conhecedoras do sistema de recolha de experiências da guerra de África. No Capítulo 3 Métodos e Materiais são descritos como foram escolhidos os entrevistados bem como a componente teórica em que se enquadram. Para garantir a confidencialidade, a cada entrevistado foi atribuído um código.

**Quadro nº 1 - Caracterização Individual dos Entrevistados – Atualidade**

Nº	1	2	3	4
Código	TCD1	TCT2	CTC3	MAC4

**Fonte: Autor.**

**Quadro nº 2 - Caracterização Individual dos Entrevistados – Guerra de África**

Nº	1	2	3	4
Código	GNG1	TGL2	CVS3	CAC4

**Fonte: Autor.**

#### **6.2. Análise das Entrevistas – Atualidade**

Para melhor perceber o funcionamento da capacidade de Lições Aprendidas do Exército português na atualidade, foi efetuado um estudo baseado na experiência e

contributos dos oficiais entrevistados. Como tal, o guião<sup>49</sup> foi igual em todos os inquiridos, para que pudesse ser feita uma análise das respostas e posteriormente perceber semelhanças e diferenças relacionando-as e retirando as respetivas conclusões.

O estudo<sup>50</sup> das entrevistas teve por base as Questões Derivadas e a Questão Central, a partir das quais foi elaborado o guião das entrevistas, com o intuito de dar respostas à problemática. Tendo em conta as respostas dos inquiridos, foram detetadas ideias chave e com base nestas foram elaboradas as análises parciais de cada resposta.

### 6.3.1. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº1

Na primeira questão, procurou-se perceber que importância tem a capacidade de LA e entender a sua utilidade. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº3 e para as categorias de análise Liderança, Mentalidade e Disseminação.

**Quadro nº 3 - Resumo das respostas à pergunta 1**

Entrevistados	O que pensa da existência de uma capacidade de Lições Aprendidas (LA) no Exército? Vê utilidade?
<b>TCD1</b>	A principal finalidade é aprender com a experiência, ou seja é mais fácil eu aprender com a experiência dos outros, do que aprender com a minha. Concluindo é fazer com que as organizações aprendam de fato com a sua experiência, ou seja tornar isso num benefício para toda a organização, funciona como mecanismo de proteção. Nas organizações específicas como as militares o benefício é direto porque tem a ver com o custo maior da organização, isto é o humano.
<b>TCT2</b>	A diretiva do CEME espelha a resposta a esta pergunta, no qual instituiu o processo de LA. Ao mesmo tempo podemos dizer que é evidente dizer que é útil, uma vez que a NATO como organização internacional de referência, desenvolveu um processo quase científico. O Exército Português dentro dos seus meios e capacidades fez adaptações e ajustamentos. O nosso processo carece de mais vontade para fazer mais e melhor e contribuir para a fluidez operacional. Em síntese, a utilidade está evidenciada na doutrina de referência, nos processos determinados pela NATO, na forma como nos adaptamos, como o instituímos no exército, e pelo esforço que todos

<sup>49</sup> Ver Apêndice B – Guião das Entrevistas.

<sup>50</sup> Ver Apêndice C – Estudo Base das Entrevistas.

	lhe dedicamos. Exemplo disso são os produtos criados do Afeganistão, Kosovo, “ <i>Trident Juncture</i> ”(TRJE15), NRF <sup>51</sup> e outros.
<b>CTC3</b>	Mais do que ser útil é uma necessidade porque as Lições Aprendidas permitem-nos consubstanciar duas coisas que muitas vezes andam in dissociadas que é, manter a eficácia daquilo que são os resultados que pretendemos obter e melhorar a eficiência dos processos para obter esses mesmos resultados.
<b>MAC4</b>	Esta capacidade no exército é fundamental. É aprendendo e evoluindo que as organizações conseguem avançar e melhorar. Esta capacidade permite qualquer organização evoluir, e a Brigada de Intervenção (BrigInt) não é exceção.

Fonte: Autor

### 6.3.2. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº2

Com a segunda pergunta pretendeu-se perceber de que forma é que esta capacidade promove melhorias nas diversas missões do Exército. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 3 e para as categorias de análise Liderança, Mentalidade e Disseminação.

Quadro nº 4 - Resumo das respostas à pergunta 2

Entrevistados	De que forma esta capacidade promove melhorias nas diversas missões do Exército?
<b>TCD1</b>	Esta capacidade tem de promover melhorias. Quando se começa o exercício “ORION <sup>52</sup> ”, visa o treino para combate num determinado espectro de conflito. Refina procedimentos. A capacidade de LA interagem em diferentes fases: no planeamento, execução, aprontamento e retração de forças. Permite a análise das diferentes fases, perceber o que correu bem o que correu mal, quais foram as boas práticas resultando numa lista de Lições Identificadas. Não tem valor nenhum se as LI não se tornarem

<sup>51</sup> *The NATO Response Force (NRF) is a highly ready and technologically advanced multinational force made up of land, air, maritime and Special Operations Forces components that the Alliance can deploy quickly, wherever needed.* Consultado a 01 de Junho de 2016, disponível em [http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_49755.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49755.htm).

<sup>52</sup> “O ORION é um exercício Sectorial de nível Exército, que tem como finalidade de avaliar e certificar capacidades da Componente Operacional do Sistema de Forças.” Consultado a 01 de Junho de 2016, disponível em <http://www.exercito.pt/>.



	em LA, para assim serem usadas no próximo ciclo de treino. Isto está sempre dependente do comandante, pois ele tem a responsabilidade de planejar o próximo exercício e perceber o que tem dos anteriores. Os comandantes, regra geral aceitam isto e reconhecem o seu benefício, mas existe o problema de passar da teoria à prática.
<b>TCT2</b>	Existirão algumas dúvidas de designar o processo de LA de capacidade, no entanto entendendo que se o processo se concretizar de acordo com a definição de capacidade podemos dizer que é de fato uma capacidade. De momento, este processo no exército promove algumas melhorias, admitindo poder concretizar aperfeiçoamentos maiores, caso se garantam resultados nos vetores desenvolvimento da doutrina, pessoal e liderança. A importância de concluir trabalhos relacionados com o Afeganistão <sup>53</sup> , Kosovo <sup>54</sup> e TRJE 15 decorre da necessidade de se identificar pontos de decisão para o patamar superior do exército.
<b>CTC3</b>	Melhorando os processos trazendo eficiência. Tudo o que conduz a melhorias quanto à eficiência traduz-se em poupança de recursos, sejam materiais, humanos ou temporais, isto é, fazer o mesmo mas de melhor maneira e gastando menos.
<b>MAC4</b>	No final de qualquer atividade, é necessário retirar-se o que aconteceu de mal e de bom. Faz-se uma análise de modo que na próxima atividade se consiga melhorar e corrigir. Na Brigada de Intervenção partilha-se essa informação e dos 9 regimentos todos podem beneficiar com esta partilha. Esta partilha permite melhorar na próxima atividade.

Fonte: Autor.

### 6.3.3. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº3

A terceira pergunta visa esclarecer se todos os militares, principalmente os quadros permanentes, têm conhecimento e estão familiarizados com esta capacidade e se conseguem com esse conhecimento, registar problemas, falhas e sucessos observados. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 1 e para a categoria de análise Liderança, Mentalidade, Ferramentas e Disseminação.

<sup>53</sup> “A FND PRT ISAF Integra a missão da *International Security Assistance Force* (ISAF), no quadro dos compromissos internacionalmente assumidos por Portugal” Consultado a 01 de Junho de 2016, disponível em <http://www.exercito.pt/>.

<sup>54</sup> “A *KOSOVO FORCE* (KFOR), Força Multinacional liderada pela NATO, é responsável por estabelecer e manter um ambiente seguro no território e assegurar a liberdade de movimentos, entre outras tarefas.” Consultado a 01 de Junho de 2016, disponível em <http://www.exercito.pt/>.

Quadro nº 5 - Resumo das respostas à pergunta 3

Entrevistados	Considera que todos os militares do Exército estão familiarizados com esta capacidade? Considera que são capazes de registar problemas, falhas e sucessos observados?
<b>TCD1</b>	Reconhecem e sabem que existe, estão familiarizados, tem sido feito trabalho nesta área, está a ser desenvolvido um conjunto de procedimentos. As pessoas têm dificuldade de passar este conteúdo à prática. Embora as coisas tenham vindo a melhorar. Um dos problemas é que não é dado tempo para as pessoas pensarem no que lhes aconteceu, ou seja a passagem entre finalizar uma missão e passar à próxima missão. O tempo que a medeia é muito pouco. Os Comandantes/Diretores/Chefes tem de fazer a apologia e dar a conhecer esta capacidade aos seus subordinados.
<b>TCT2</b>	Sim, em ambiente operacional, do treino operacional, está implementada a ideia de fazer, nos diferentes patamares da cadeia de comando um Revisão Pós Ação (AAR <sup>55</sup> ). A nível tático os relatórios estão orientados para a matriz estruturada (ODCR). Percebemos a necessidade de passar conteúdos do patamar tático ao patamar superior do exército. A consulta do portal por parte de oficiais e sargentos, pode ser incrementada, quando a liderança promover alterações no patamar tático.
<b>CTC3</b>	Estão capacitados com a primeira fase do processo. Qualquer militar está apto a fazer observações e recolher dados. As pessoas estão relativamente preparadas para a primeira fase do processo, no entanto estão menos preparadas é no processo de transformar as ações observadas em Lições identificadas.
<b>MAC4</b>	Os oficiais das Lições Aprendidas, estão obviamente familiarizados, desde o Batalhão à Brigada. A RepLA é a entidade responsável por essa formação. Agora se falarmos de forma generalista, os oficiais e sargentos, a meu ver, não estão de familiarizados com isto.

Fonte: Autor.

<sup>55</sup> A revisão após a ação é uma discussão verbal realizado na conclusão de uma operação ou evento com participantes-chave, para determinar o que aconteceu, o que funcionou, o que não funcionou, e como melhorar para o próximo evento (CALL, 2011, p. 15).

### 6.3.4. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº4

Na quarta pergunta procura-se saber se o processo das Lições Aprendidas está adaptado à realidade do exército Português. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 2 e para a categoria de análise Processo.

**Quadro nº 6 - Resumo das respostas à pergunta 4**

<b>Entrevistados</b>	<b>O processo está adaptado à realidade do Exército Português</b>
<b>TCD1</b>	Este processo é transversal a tudo o que se faz no exército, seja atividade operacional, o treino, a formação, atividades de rotina, etc. O processo está adaptado, é preciso é que ele seja utilizado. Tem de ser usado muitas vezes para que no final de um ciclo de trabalho se possa perceber se ele está adaptado ou não. Em suma o processo que está implementado contínuo válido. Na NATO está amplamente testado. Este processo não é diferente dos processos usados nos outros exércitos.
<b>TCT2</b>	O processo vai-se adaptando e ajustando à realidade. O exército tem de se adaptar às alterações do ambiente operacional. O processo tem de estar em constante adaptação e ajustamento. Como exemplo as diretivas para o processo de LA, aos planos de execução do exercício setorial do exército, designado de ORION, ou exercícios da NATO, como o TRJE15, ou ainda, dos planos elaborados para o emprego das forças em operações.
<b>CTC3</b>	Está adaptado à realidade do exército. A génese deste processo vem da NATO. Para garantir a interoperabilidade é necessário ter um processo que garanta isso mesmo. O exército Português precisa de trabalhar da mesma forma, com o mesmo paradigma, com o mesmo modelo.
<b>MAC4</b>	Podemos dizer que sim, está adaptado. Até porque está de acordo com o processo implementado na NATO. Na brigada de Intervenção este processo está em consonância com a doutrina Portuguesa. Agora o seu funcionamento depende sempre da ação de comando. A níveis mais baixos isto funciona, consegue-se fechar o processo, no entanto quando precisamos de decisões em outros patamares de liderança isto torna-se mais complicado, é necessário a partilha através do portal, o que não acontece.

**Fonte: Autor.**

### 6.3.5. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº5

Na quinta pergunta pretendeu-se perceber como está estabelecida a estrutura dedicada às LA em cada Unidade, Estabelecimento ou Órgão dos cada entrevistado. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 2 e para a categoria de análise Estrutura.

**Quadro nº 7 - Resumo das respostas à pergunta 5**

Entrevistados	Como está estabelecida a estrutura dedicada às LA na sua Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O)
<b>TCD1</b>	A repartição de LA faz parte da estrutura. Temos de nos apoiar na estrutura consignada para o exército. A estrutura de lições Aprendidas não pode ser paralela, tem de se inserir na própria estrutura. Nos diversos patamares de responsabilidade foram criados elementos que trabalham esta matéria. O oficial de Lições Aprendidas tem como tarefa primária as Lições Aprendidas enquanto que o OPR LA a sua tarefa primária não são as Lições Aprendidas este tem outra tarefa primária e esta responsabilidade está em acumulação de funções. Existe, no topo da pirâmide a repartição de LA que trabalha diretamente no Estado-Maior do Exército. Só se ela funcionar é que podemos afirmar se está adaptada ou não. Isto parte da Liderança e do “ <i>Mindset</i> ” porque os comandantes não conduzem o processo no seu patamar de responsabilidade
<b>TCT2</b>	A repartição de doutrina e treino operacional do CFT, vive com muito interesse, e dedicação, o processo de LA. Reconhecemos a importância da sua existência, na concretização da transferência de Conhecimento entre várias entidades. Das inúmeras atividades que nos vemos envolvidos, procuramos contribuir para o processo de LA. Referimos como o exemplo, a contribuição para as LA do ORION 15 e do TRJE15.
<b>CTC3</b>	A estrutura não está estabelecida, mas isto não invalida que não seja feito. No estado-maior do CFT não tenho uma estrutura permanente de LA e discuto se essa estrutura será válida, visto que temos recursos humanos escassos, talvez seja preferível ter uma estrutura permanentemente montada mais genérica, ou ter gente que tenha formação e que esteja debaixo da repartição de LA do exército. Em exercícios existe uma estrutura de apoio às LA.
<b>MAC4</b>	Um dos problemas identificados é que o CFT não tem oficial de LA, o que torna difícil quando a resolução envolve outras estruturas paralelas à Brigada de Intervenção. Na BrigInt os oficiais de LA estão definidos nos quadros orgânicos e normalmente encontram-se em acumulação de funções.

**Fonte: Autor.**

### 6.3.6 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº6

Na sexta pergunta, procurou-se saber se a estrutura dedicada às Lições Aprendidas responde eficazmente aos desafios que a ela são lançados. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 2 e para as categorias de análise Estrutura, Mentalidade e Liderança.

**Quadro nº 8 - Resumo das respostas à pergunta 6**

Entrevistados	Essa estrutura responde eficazmente aos desafios?
<b>TCD1</b>	A estrutura deve responder eficazmente aos desafios, é preciso que o exército coloque esses desafios à capacidade de Lições Aprendidas. O problema é que não se tem conseguido colocar desafios à capacidade de LA. Tem-se conseguido por a estrutura a funcionar muito pelo trabalho da Repartição de LA. Estas pessoas têm vindo a acumular um capital de experiência fora do Exército e isso é uma mais-valia.
<b>TCT2</b>	É a Vontade e o Mérito das pessoas que faz acontecer. É a liderança das pessoas responsáveis pelas Lições Aprendidas no exército, que com elevado mérito, fazem acontecer.
<b>CTC3</b>	Na primeira fase do processo, isto é na observação e recolha de dados, todos os elementos da organização têm de ser capazes. Relativo à análise e validação eu organizo equipas que providenciam estas próximas fases do processo.
<b>MAC4</b>	Em alguns exercícios é criada uma célula de LA, ou seja estes elementos só têm esta tarefa o que traz vantagens e melhorias no apoio ao processo. Quando isto não acontece os OfLA estão em acumulação de funções, isto faz com que tendencialmente as coisas não funcionam tão bem.

**Fonte: Autor**

### 6.3.7. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº7

Na sétima pergunta visa perceber se as ferramentas são utilizados e se as mesmas são claras e ao acesso de todos. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 2 e para a categoria de análise Ferramentas.

Quadro nº 9 - Resumo das respostas à pergunta 7

Entrevistados	Que instrumentos são utilizados? São claros?
<b>TCD1</b>	Se apenas tivermos em conta, o Portal e a Base de Dados estes são claros e têm dado resposta. Estas ferramentas servem para que as pessoas sintam que existe um local onde possam vir buscar informação. As pessoas reconhecem o seu valor. Exemplo foi a discussão do calibre no exército, o portal continha informação pertinente sobre a matéria, inclusive de outros exércitos
<b>TCT2</b>	Sim. Quando falamos de instrumentos estamos a identificar os relatórios, de quem os faz, e como é que a rede de LA é alimentada. Desde as unidades às brigadas, e das brigadas para os portais, acho que os instrumentos disponibilizados são transparentes.
<b>CTC3</b>	Estes instrumentos ajudam, mas não são a única coisa. O importante é “ <i>Cultural Awareness</i> ” <sup>56</sup> . É necessário uma cultura de LA, <i>Mindset</i> . Podemos dizer que são claras, no entanto à um caminho a percorrer. Em suma as ferramentas estão a evoluir, mas é necessário a tal pré-disposição para as LA.
<b>MAC4</b>	As ferramentas para o OI/LA são claros. Não serão para os outros. Por exemplo o Portal é pouco conhecido pelos militares em geral. A introdução de Observações é ainda mais raro.

Fonte: Autor

### 6.3.8 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº8

Na oitava questão pretendeu-se saber se a U/E/O, já tinha efetuado um ODCR (Observação, Discussão, Conclusão, Recomendação) e o tinha introduzido no sistema. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 1 e 2 e para as categorias de análise Ferramentas e Disseminação.

<sup>56</sup> É a base da comunicação que envolve a capacidade nos tornar-nos conscientes dos nossos valores culturais, crenças e perceções. Consultado a 01 de junho de 2016, disponível em <http://www.culturocity.com/>.

Quadro nº 10 - Resumo das respostas à pergunta 8

Entrevistados	Alguma vez a sua U/E/O fez um ODCR (Observação, Discussão, Conclusão, Recomendação) e introduziu no sistema?
<b>TCD1</b>	Somos a entidade que mais faz ODCR's. O que está na base de dados é quase tudo proveniente da RepLA. O que se pretende é inverter isso.
<b>TCT2</b>	No CFT, elaborámos o ODCR para o ORION 15 e TRJE15, e ainda, participámos com contributos para plano de implementação de LA do ORION15 e Retorno de Experiências do TRJE15. Como Comandante do 1º BIMec e 1º BIMec/KFOR, através das publicações partilhadas, do relatório de fim de missão e da inserção de lições identificadas no portal respetivo, julgo que sustentam o contributo materializado.
<b>CTC3</b>	Sempre fiz ODCR. No fundo isto está na base do que toca ao cumprimento de uma missão. Existem vários modelos das LA, este é um deles.
<b>MAC4</b>	Introduzi, no âmbito de uma missão no Afeganistão, como oficial de LA. Nas minhas funções na BrigInt, já não pois a introdução das observações deverão ser feitas a um nível mais baixo.

Fonte: Autor.

### 6.3.9. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº9

Na última pergunta, procurou-se saber no que consistia o portal e a base de dados das LA, se é *user-friendly* e no que poderia ser melhorado. Esta pergunta concorre para a resposta à Questão Derivada nº 2 e para a categoria de análise Ferramentas, Mentalidade Disseminação.

Quadro nº 11 - Resumo das respostas à pergunta 9

Entrevistados	No que consiste o portal e a base de dados das LA? Acha que é <i>user-friendly</i> ? O que acha que pode ser melhorado?
<b>TCD1</b>	A RepLA é que o concebeu. Por isso tentamos que fosse <i>user-friendly</i> , ou seja fácil de utilizar. O problema passa pelo fato de o portal não ser usado, então o “ <i>feedback</i> ” praticamente não existe. Depois destes quatro anos de existência, nunca foi feito um comentário de que não fosse de fácil utilização.

<b>TCT2</b>	O Portal é interessante e útil. Possui documentos no âmbito das LA de outros países, contribuindo para abrir horizontes. É <i>user-friendly</i> . Pode ser aperfeiçoado no sentido de se observar no portal, os efeitos no patamar tático implementados, em resultado do processo de LA, em curso. Ainda não temos essa dimensão, porém, julgo que podem existir condições para obter esse desiderato, caso sejam determinadas as prioridades adequadas para realizar as “coisas” certas.
<b>CTC3</b>	Tanto a base de Dados como o Portal são <i>user-friendly</i> a sua definição é tida com base no que as pessoas sabem utilizar. Isto está sempre associado ao <i>Mindset</i> ou seja com a predisposição que eu tenho para querer trabalhar com um deles. Enquanto as pessoas não tiverem adaptadas para utilizar essas ferramentas, ou seja, estarem culturalmente alertadas para isso, pouco interessa se são <i>friendly</i> ou não, porque elas não são utilizadas.
<b>MAC4</b>	É <i>user-friendly</i> . Pode ser sempre melhorado. No entanto estas ferramentas estão muito bem conseguidas e estão muito melhores do que aquilo que estavam anteriormente.

Fonte: Autor.

#### 6.4. Análise das Entrevistas – Guerra de África

Para melhor perceber o funcionamento do sistema de recolha de experiências da Guerra de África, foi efetuado um estudo baseado no conhecimento e contributos dos oficiais entrevistados. Como tal, o guião<sup>57</sup> foi igual em todos os inquiridos, para que se pudesse fazer uma análise das respostas e posteriormente perceber semelhanças e diferenças relacionando-as e retirando as respetivas conclusões.

O estudo das entrevistas teve por base as Questões Derivadas e a Questão Central<sup>58</sup>, a partir das quais foi elaborado o guião das entrevistas, com o intuito de dar respostas a parte da problemática. Tendo em conta as respostas dos inquiridos, foram detetadas ideias chave e com base nestas foram elaboradas as análises parciais de cada resposta.

<sup>57</sup> Ver apêndice D – Guião da Entrevista

<sup>58</sup> Ver apêndice E – Estudo Base das Entrevistas



### 6.4.1 Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº1

Na primeira pergunta, pretende-se saber como eram registadas as observações e quais eram as ferramentas usadas para o efeito. Esta pergunta concorre para a Questão Derivada nº 1 e 2 e para as categorias de análise Ferramentas, Processo e Disseminação.

**Quadro nº 12 - Resumo das respostas à pergunta 1**

<b>Entrevistados</b>	<b>Como registavam as Observações? Que tipo de ferramentas eram usadas?</b>
<b>GNG1</b>	No princípio da guerra nem os nossos próprios comandantes sabiam como atuar, era um tipo de guerra diferente. Novo conceito de guerra. Todos os dias enviávamos um SITREP para o escalão superior. Quando existia uma operação e era necessário relatar o que se passou, era enviado um SITREP circunstanciado, era mais desenvolvido que os outros, chegava a ter grafismos. Quando se fazia uma operação mais complexa normalmente era feito um Relatório de Operações, este era mais pormenorizado e era relatado tudo o que tinha acontecido.
<b>TGL2</b>	As missões nos teatros da guerra de África eram muito semelhantes, nessas missões havia incidentes. Esses incidentes eram relatados e os Batalhões faziam as análises aos relatórios. Os relatórios continham diversas informações tais como a hora, o itinerário, os incidentes, descrição do que se fez, as dificuldades encontradas etc. Havia também os SITREP ou seja relatórios de situação que eram feitos com alguma frequência. Os SITREP circunstanciados eram a reunião dos relatórios parciais, ou seja o somatório dos relatórios de operações. Esta reunião de informações, está ligado ao nível da força, isto é a cada nível era feito o tratamento e filtragem da informação. A unidade principal era a companhia, o batalhão era composto pelas células de operações, informações, etc. O combate era através das companhias.
<b>CVS3</b>	Os problemas eram identificados nos teatros de operações. Havia gente responsável por colher essas informações/observações. Criavam-se produtos que eram utilizados para instrução.
<b>CAC4</b>	Quando existia algum problema que não era resolvido na hora eram passados ao escalão superior. Esses problemas se necessário seguiam nos relatórios e nos SITREP.

**Fonte: Autor.**

### 6.4.2. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº2

Na pergunta dois procurou-se saber se existia uma estrutura formal para auxiliar a recolha de experiências ou se essa estrutura estava integrada na estrutura piramidal do exército. Esta pergunta concorre para a Questão Derivada nº 2 e para a categoria de análise Estrutura.

**Quadro nº 13 - Resumo das respostas à pergunta 2**

Entrevistados	Existia alguma Estrutura formal?
<b>GNG1</b>	No estado-maior havia oficiais sensibilizados para a aprendizagem. O estado-maior era constituído por várias repartições (Rep): 1ª Rep pessoal, 2ª Rep Informações, 3ª Rep Operações, 4ª Rep Logística, 5ª Rep Ação Psicológica. Os que tratavam das informações vertidas nos SITREP's e SITREP's circunstanciados e relatórios de operações eram os oficiais das Operações, se necessário com o apoio dos oficiais das Informações.
<b>TGL2</b>	Existia um General Chefe de cada Região Militar, este era assessorado por oficiais responsáveis por diversas repartições, Pessoal, Informações, Operações, Logística e Psicossocial. Os Relatórios seguiam das companhias, para os Batalhões e por fim chegavam ao Quartel-general (QG), nomeadamente à repartição de Operações que com a colaboração da repartição de Informações retiravam ensinamentos. As operações que serviam de exemplo eram tiradas Lições e difundidas pelas subunidades. As repartições de Operações e Informações redigiam resumos e usavam o processo inverso para a disseminação – QG, Batalhões e companhias. QG retirava as suas Lições e emanava para os escalões abaixo. Se os relatórios tivessem algo de novo então a repartição de Operações em coordenação com a repartição de Informações retiravam as Lições para que se tornassem em retorno de experiências.
<b>CVS3</b>	Os produtos Experiência de Todos para Todos estavam disponíveis na biblioteca da escola prática. Como oficial subalterno tinha particular interesse pois era responsável pela instrução. A sua utilização dependia vontade de cada instrutor.
<b>CAC4</b>	Não conheço nenhuma estrutura formal só para retorno de experiência. Existia a hierarquia normal.

**Fonte: Autor.**

### 6.4.3. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº3

Na pergunta três, o objetivo era entender o processo associado ao retorno de experiências, se existia alguma entidade própria para trabalhar estas matérias. Como é que era feita a análise das experiências e como posteriormente era revertido para produtos. Esta pergunta concorre para a Questão Derivada nº 1 e 2 e para as categorias de análise Mentalidade, Liderança, Processo, Estrutura, Ferramentas e Disseminação.

**Quadro nº 14 - Resumo das respostas à pergunta 3**

<b>Entrevistados</b>	<b>Como e onde as observações eram analisadas, testadas e validadas para posteriormente serem revertidas para doutrina/produtos?</b>
<b>GNG1</b>	As informações pertinentes, provenientes de relatórios ou SITREP, que poderiam ser revertidas para produtos eram compilados e tratados primeiramente nos Batalhões e depois no estado-maior de cada Região Militar. Depois do tratamento destas matérias, poderiam ser espalhados e difundidos pelas unidades.
<b>TGL2</b>	Os ensinamentos eram situações tipo, e por isso eram aproveitadas, tanto é que nos documentos da Experiência de Todos para Todos, dos extratos das operações ou dos SITREP eram “censurados” os locais, os nomes entre outros dados. Apenas se usava os ensinamentos. Penso que nada era validado.
<b>CVS3</b>	Eu tentava introduzir na instrução. Eram trazidas varias lições de África, nomeadamente, a forma dos quicos e mesmo o apertar as calças junto à bota, por causa dos insetos.
<b>CAC4</b>	Os problemas tentavam-se resolver através da cadeia de comando. Haviam diretivas e normas emanadas de cima com exemplos. Esse tipo de publicações era muito usado na instrução.

**Fonte: Autor**

### 6.4.4. Apresentação dos Resultados Relativos à Pergunta nº 4

Com a pergunta quatro pretende-se saber de que forma esta possível capacidade de LA, tinha impacto nas operações militares incluindo a instrução. Esta pergunta concorre para a Questão Derivada nº 3 e para as categorias de análise Mentalidade, Liderança e Disseminação.

Quadro nº 15 - Resumo das respostas à pergunta 4

Entrevistados	Qual o impacto nas operações?
<b>GNG1</b>	Havia relatórios que vinham do QG, sobre vários ensinamentos de outras unidades. Durante as minhas comissões em África percebi que a experiência que se ia adquirindo era algo importante e que poderia servir outras ocasiões, quer quando rendia quer quando era rendido. Com toda a certeza que isto melhorava a forma de atuar das minhas tropas e do exército em geral. Durante uma das minhas comissões na tive várias situações onde identifiquei problemas e que os resolvi. Exemplo: para manter a segurança no meu aquartelamento percebi que precisava de reconhecer o terreno em volta, por isso executei patrulhamentos para esse fim. Quando fui rendido passei essa experiência para o meu sucessor. Nunca senti a necessidade de passar a experiência para o escalão superior.
<b>TGL2</b>	O impacto nas operações tinha muito a ver com a importância que se dava aos documentos. A receção destes documentos era a mais variada possível, muitos liam e tinham os ensinamentos em conta outros não tinham os produtos em consideração e não aproveitavam os ensinamentos. De qualquer forma, de maneira geral, isto veio melhorar a forma de atuar, o Exército ganhava claramente com o retorno de experiências. O Estado-Maior tirava as suas conclusões e usava para maior eficácia das suas tropas, com isto podemos dizer que era útil e claramente vantajoso.
<b>CVS3</b>	Quando da minha frequência no curso de comandos, o meu instrutor era oficial miliciano muito bom, isto é ele tinha a experiência real para poder ensinar, aprendi muito com ele. Este miliciano passou o conhecimento que tinha para mim (passagem de conhecimento tácito). Durante o meu tempo em África não vi as publicações Experiência de Todos para Todos. Poderia dizer que pelo menos tinha impacto na formação.
<b>CAC4</b>	O impacto que estes produtos tinham, estão sempre ligados à importância que as pessoas lhes davam. Onde se conseguiam melhores resultados era na instrução. A experiência era algo importante mas também era preciso os comandantes tivessem em conta estas situações.

Fonte: Autor.

## 6.5. Resposta Questões Derivadas

### 6.5.1. Questão Derivada Nº1

Relativamente à QD nº1 “**Como decorriam e decorrem as operações de captura e tratamento de observações e dados?**”, existem duas perspetivas que devem ser analisadas nesta questão, sobre a perspetiva da Guerra de África e a outra sobre a perspetiva atual.

Em relação à atualidade, percebemos através da doutrina que as observações são provenientes dos relatórios pós eventos, de entrevistas pós-operação e pós-exercício. Deprendemos ainda, que todas as pessoas que servem no exército, independentemente do seu posto ou categoria, podem e devem registar problemas, bem como boas práticas. Para isso, o exército Português, com base na doutrina NATO, adotou um modelo de registo de observações, o ODCR (Observação, Discussão, Conclusão e Recomendação). De forma a perceber se na prática, isto realmente se verifica. Foram realizadas entrevistas a oficiais que lidam com esta temática e que conhecem a implementação desta capacidade no exército.

Verifica-se que os militares, de um modo em geral na organização, não possuem tempo para pensar naquilo que lhes aconteceu, existindo pouco tempo entre o término de uma atividade e início de outra, não havendo desta forma uma análise do que correu bem e do que poderá ser melhorado. Em geral, cingindo-nos só aos quadros permanentes, os oficiais e sargentos conhecem esta capacidade e já ouviram falar em LA, no entanto não sabem como verter os seus problemas e boas práticas em observações.

Outro problema identificado é o fato das pessoas, por não saberem como proceder, estarem dependentes da entidade que tem como missão apoiar a estrutura orgânica do exército na implementação da capacidade, a Repartição de LA. De qualquer forma, ainda existem pessoas que introduzem observações e usam o ODCR.

Em suma, as operações de recolha, captura, tratamento de observações e dados é feita após as atividades e missões do exército, estando previstas em diretivas e NEP's e ainda é usado o modelo de observações NATO, o ODCR.

No que diz respeito à guerra de África, podemos referir primeiramente que os comandantes do exército no início do conflito não estavam cientes do tipo de guerra que iam enfrentar, no entanto houve a perceção, logo antes de o conflito despoletar, que era necessário aprender com quem já tinha conhecimento sobre guerra subversiva, nomeadamente com os Franceses e Ingleses. Dado este fato, constatamos que já havia a pré-

disposição para a aprendizagem. A recolha de experiências tinha como principal objetivo melhorar os resultados no terreno e ter em conta esses ensinamentos na formação. As observações na guerra de África surgiam dos relatórios das operações, dos SITREP normais e circunstanciados. Deste conjunto de informações era filtrado aquilo que se achava pertinente, depois seria vertido em ensinamentos materializado nos chamados “fascículos” das Experiência de Todos para Todos. Esta informação foi deduzida através das entrevistas e de algumas publicações que se prenunciavam sobre a temática.

Para concluir e relacionar as duas formas de obter observações e dados, é pertinente afirmar que na base teórica subjacente à capacidade de LA utilizada nesta investigação, existem duas características fundamentais que concorrem para que o sistema funcione como deve ser, nomeadamente, a Liderança e a Mentalidade. Na resposta à primeira questão derivada é perceptível estas duas dimensões. É de notar que, apesar de na Guerra de África não haver o auxílio da tecnologia no que toca à recolha e tratamento de dados, podemos afirmar que existia uma maior predisposição para tal, isto é justificado pela Liderança estar empenhada na recolha de experiências e na aprendizagem. Isso é de notar pois as observações eram compiladas e tratadas no QG da Região Militar, percebendo-se a importância que o comando dava a este tipo de matérias.

Para que se entenda melhor as diferenças e semelhanças é apresentado um quadro resumo:

**Quadro nº 16 – Quadro Resumo QD1**

	<b>Atualidade</b>	<b>Guerra de África</b>
<b>Captura e tratamento de observações e dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatórios pós eventos</li> <li>➤ Entrevistas pós-operação</li> <li>➤ Entrevistas pós-exercício</li> <li>➤ Observações através do modelo ODCR (Observação, Discussão, Recomendação e Recomendação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatórios de Operações</li> <li>➤ SITREP's</li> <li>➤ SITREP's circunstanciados</li> </ul>

**Fonte: Autor.**

Em suma, identificamos semelhanças claras, isto é, o fato de se usar relatórios de eventos passados para retirar lições e ensinamentos. No entanto, na atualidade é perceptível a influência das tecnologias de informação e comunicação, que ajudam a encurtar o tempo que medeia o elemento que identifica o problema ou a boa prática, até chegar a uma observação efetivamente. Para além disso, atualmente sistematizou-se e sintetizou-se a forma como se transforma uma experiência numa observação (ODCR), podendo qualquer pessoa participar e enquadrar-se no processo.

### 6.5.2. Questão Derivada Nº2

No que diz respeito à QD nº 2 “**Qual o Processo, a Estrutura dedicada e as Ferramentas para as LA durante o período da Guerra de África e na atualidade?**”, devemos seguir o mesmo raciocínio que na questão anterior e dividir a resposta em dois. No entanto, percebemos que esta QD contém diversas dimensões que podemos particularizar. Desta forma, irá ser feita uma descrição do processo, da estrutura e das ferramentas conjuntamente com reflexões recolhidas das entrevistas.

Na atualidade, o **Processo** está bem definido. A génese deste têm origem no processo NATO. Está amplamente testado e validado, garantindo a interoperabilidade do exército quando trabalha com outros países da aliança. O processo<sup>59</sup> segue uma linha condutora, ou seja é constituído por três fases e seis passos. As fases são: fase da análise, fase de ação corretiva e a fase da disseminação. Os passos são: observação, análise, aprovar e atribuir a tarefa, implementar e monitorizar, validar e por fim disseminar. Na análise das entrevistas deduziu-se que o exército Português até poderia fazer ajustes ao processo, de maneira a que este se adapte melhor à organização, no entanto para que se perceba essa necessidade é necessário que este seja utilizado e a própria organização lhe coloque desafios. Um dos problemas identificados é que, quando as decisões envolvem outros patamares de liderança, muitas das vezes não se consegue fechar o ciclo do processo. Isto direciona-nos novamente para questão da Liderança.

A **Estrutura dedicada**<sup>60</sup> às LA está prevista em quadro orgânico, isto é, foi criado de maneira que exista ligação entre os patamares de responsabilidade. Em cada patamar de responsabilidade existe um oficial de LA que por sua vez desenvolve as suas tarefas em

---

<sup>59</sup> Ver Apêndice A - Descrição do processo de Lições Aprendidas.

<sup>60</sup> Ver Anexo B – Estrutura Dedicada de Lições Aprendidas.

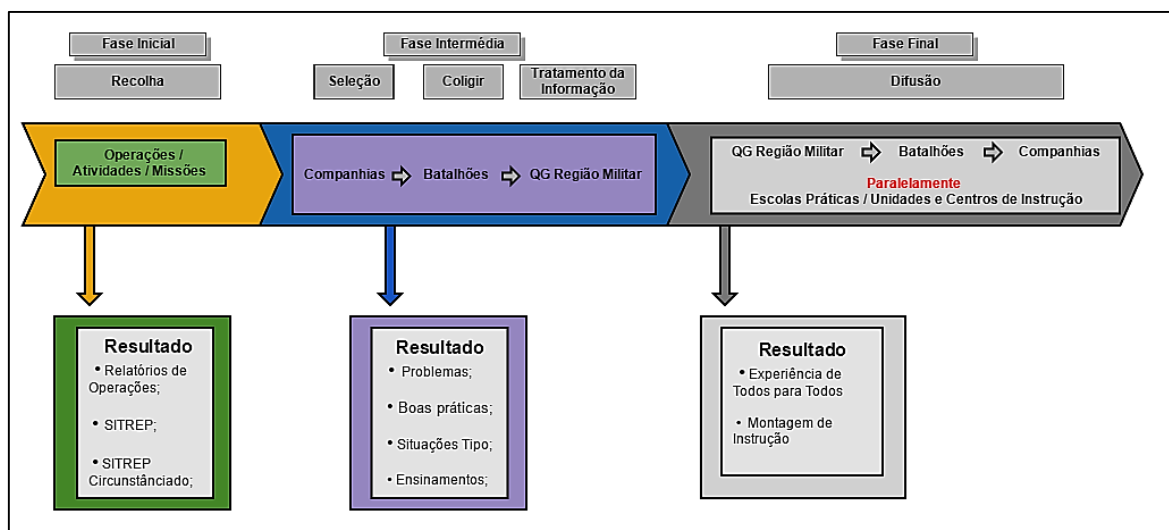
articulação com a RepLA. Dos contributos das entrevistas depreendemos que esta estrutura nunca poderá ser paralela, tem de ser integrada. Nesta estrutura, como já foi referenciado anteriormente, existe o Oficial de LA, que têm como tarefa primária as LA e existe também o OPR (Oficial Primeiramente Responsável), que normalmente atua em acumulação de funções. No topo da pirâmide está a Repartição de LA que trabalha diretamente com o estado-maior do exército. Do conjunto das entrevistas depreendemos que um dos problemas identificados surge do fato do Comando das Forças Terrestres (CFT) não ter um oficial de LA que facilite a resolução de problemas a um nível superior. É perceptível também que o exército, mais uma vez não tem sabido colocar problemas à capacidade, muito pela culpa da estrutura, que outra vez, se conclui estar muito dependente da RepLA para funcionar. Os elementos desta repartição são especialistas na área, com um manancial de experiência fora do exército Português, e isso é uma mais-valia. Há outro fato interessante que se deduz das entrevistas, que é quando em casos concretos como exercícios, é criada uma célula de LA, os resultados são muito melhores do que estar dependente de elementos que estão em acumulação de funções.

No que concerne às **Ferramentas**, sabemos que são os meios tecnológicos apropriados para apoiar a recolha, armazenamento, processamento e partilha de informação. Relativamente a isto, o exército Português desenvolveu duas ferramentas de apoio à capacidade, o Portal e a Base de Dados. Estas duas ferramentas irão ajudar na introdução de observações e partilha de informação já tratada para futuras situações. A partir das entrevistas percebemos que na sua generalidade, estas ferramentas são claras, principalmente quando falamos dos quadros permanentes, no entanto a introdução de observações é que já não é tão comum (como referenciado da QD1).

Para perceber o porquê desta situação, uma das perguntas da entrevista, servia para perceber se de fato estas ferramentas eram *user-friendly*. O que se constata, é que efetivamente elas são *user-friendly*, no entanto precisam de ser usadas com mais regularidade para que se possa dizer que devem ser melhoradas em algum aspeto, ou seja é necessário um *feedback*. É de realçar que na opinião generalizada dos entrevistados estes dizem que o conteúdo da base de dados é bastante pertinente e que já deu provas disso.

No que à guerra de África diz respeito, podemos dizer, que ao contrário do exército na atualidade, não existia doutrina especializada só para o retorno de experiências no entanto podemos delinear o Processo, a Estrutura e as Ferramentas.





Os problemas ou boas práticas, eram transformados em ensinamentos através de um processo específico. Apesar de simples, mostrou ser eficiente e eficaz e merece ser descortinado.

Para elaborar o **Processo** foi tido em conta o atual, para que possamos ter uma base na formulação do mesmo. O processo está dividida em três fases: à primeira fase chamou-se Inicial, que compreende a Recolha de Informação, à segunda fase chamou-se fase Intermédia que inclui a seleção, coleção e tratamento de informação e por fim a terceira fase que compreende a formulação dos produtos e a difusão dos mesmas. Foi elaborado um esquema para ajudar na compreensão:

Percebemos através do esquema a descrição do **Processo**: A primeira fase está associada à recolha de informações, experiências que eram provenientes das operações, ou seja, os resultados desta fase naturalmente são: os Relatórios de Operações, SITREP's e SITREP's circunstanciados.

Na segunda fase é feita a “triagem” da informação, ou seja, a seleção, coleção e tratamento da mesma, seguindo a hierarquia e subsequentemente os patamares de responsabilidade. Das Companhias para os Batalhões e dos Batalhões para o QG da Região

**Figura 3 – Processo Guerra de África**  
Fonte: Adaptado de Entrevistas

Militar. Os Resultados eram a identificação de problemas, boas práticas, situações tipo e ensinamentos.

Na terceira e última fase do processo, é materializada a parte que diz respeito à difusão. Esta era feita inversamente à segunda fase, isto é, QG Região Militar, Batalhões e Companhias. Importa também referir que estas publicações eram implementadas de forma didática e pedagógica, ou seja, muitas vezes eram sugeridas para ser alvo de exemplos para a instrução, dizia-se até que serviam na montagem das instruções.

Conseguimos deduzir a **Estrutura dedicada** na guerra de África através da descrição do processo. Esta, em semelhança com a atualidade, seguia a hierarquia normal, ou seja os patamares de responsabilidade. A estrutura não era paralela, no entanto verifica-se que não existiam elementos na estrutura com esta missão específica. Não obstante, uma das missões da Repartição de Operações, com o auxílio da Repartição de Informações, era recolher, filtrar, compilar, seleccionar e interpretar ensinamentos colhidos das operações.

A partir de um certo nível toda a gente tinha um papel ativo neste processo, a Liderança sensibilizava os seus subordinados a aprender com a experiência. Claro que esta estrutura tinha as suas limitações, porém podemos afirmar que havia a pré-disposição para a aprendizagem. Importa também referir que os chamados “fascículos” eram trazidos para as unidades, escolas práticas e centros de instrução, com o intuito de servir como complemento da própria instrução.

Para terminar importa dizer que é depreendido que existia alguém que era responsável por gerar estes produtos pois, em alguns deles o chefe da terceira repartição reconhece valor em determinados militares.

No que concerne às **Ferramentas** da guerra de África, não poderemos elaborar muito. De qualquer forma temos de ter em conta que nesta altura não existia tecnologia de hoje em dia. Podemos considerar os Relatórios, SITREP's, SITREP's circunstanciados como formas de registar as experiências, não se conhece nenhum instrumento usado para abreviar as observações, por isso é lógico pensar nestes como ferramentas. É pertinente acrescentar que, a própria estrutura de como eram feitos estes documentos pode ser considerado uma ferramenta. Da investigação efetuada foram analisados dois tipos de documentos diferentes da Experiência de Todos para Todos, os da Região Militar de Moçambique e os da Região Militar de Angola. A forma de os construir por vezes era diferente: uns eram construídos com base nos “Relatórios de Ação” e “Ensinamentos colhidos de casos concretos”, outros começavam com a definição dos conceitos e

posteriormente relacionados com SITREP circunstanciados e relatórios de operações. Outros eram produzidos através de ensinamentos colhidos de relatórios recebidos na terceira repartição e associados a extratos do guia “O Exército na Guerra Subversiva”.

Mais uma vez é de notar, que a Liderança e Mentalidade estão presentes, por isso faz todo o sentido pensar que o modelo criado pela NATO para justificar a capacidade de LA é intemporal. Considerando as duas épocas percebemos que na atualidade o **Processo** é muito mais rápido, intuitivo, completo e sistematizado, a **Estrutura** está criada de uma forma lógica e que abrange todos os patamares de responsabilidade, as **Ferramentas** estão ao alcance de toda a gente, são simples e sintéticas, mas no entanto a capacidade está pouco explorada e pouco aproveitada. Isto só pode ser justificado pela falta de orientações do comando no sentido de sensibilizar os subordinados para o processo de LA.

No outro sentido percebemos que na guerra de África o **Processo** era mais rudimentar e simples, não havia uma **Estrutura** formal, apesar de haver militares responsáveis pelos produtos, as pessoas que trabalhavam no retorno de experiências eram pessoas que estavam integradas na hierarquia e que não tinham apenas essa missão atribuída. Podemos até afirmar que a maior parte dos militares talvez sentisse obrigação de fazer parte do retorno de experiências. As **Ferramentas** eram simples mas eficazes. Em conclusão é justo afirmar que, apesar de ser tudo mais simples havia algo que obrigava a organização a adaptar-se constantemente, por isso os Comandos estavam mais sensíveis à questão da aprendizagem e inculciam isso nos subordinados.

Para que se entenda melhor as diferenças e semelhanças é apresentado um quadro comparativo.

Quadro nº 17 – Quadro Resumo QD 2

	Atualidade	Guerra de África
<b>Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Origem no processo NATO.</li> <li>➤ Amplamente testado e validado.</li> <li>➤ Garante Interoperabilidade.</li> <li>➤ Composto por três fases: fase da análise, fase de ação corretiva e a fase da disseminação.</li> <li>➤ Constituído por seis passos: observação, análise, aprovar e atribuir a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Três fases: fase Inicial (Recolha), fase Intermédia (seleção, compilação e tratamento de informação), fase final (compreende a formulação dos produtos e a partilha e disseminação dos mesmos).</li> <li>➤ Simples.</li> <li>➤ Eficaz.</li> </ul>

	<p>tarefa, implementar e monitorizar, validar e por fim disseminar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistematizado.</li> <li>➤ Intuitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Direto.</li> </ul>
<b>Estrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prevista em quadro orgânico.</li> <li>➤ Ligação entre os patamares de responsabilidade.</li> <li>➤ Cada patamar de responsabilidade existe um oficial de LA.</li> <li>➤ Estrutura Integrada.</li> <li>➤ Oficial de LA, que tem como tarefa primária as LA.</li> <li>➤ OPR (Oficial Primeiramente Responsável) que normalmente atua em acumulação de funções.</li> <li>➤ Repartição de LA que trabalha diretamente com o estado-maior do exército.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seguiu a hierarquia.</li> <li>➤ A estrutura não era paralela.</li> <li>➤ Repartição de Operações, com o auxílio da Repartição de Informações, faziam os produtos.</li> <li>➤ Estrutura tinha as suas limitações.</li> <li>➤ Havia a pré-disposição para a aprendizagem.</li> <li>➤ Divulgação unidades, escolas práticas e centros de instrução.</li> <li>➤ Intuito de servir como complemento da instrução.</li> <li>➤ Elementos responsáveis pela compilação dos “fascículos da Experiência de Todos para Todos”.</li> </ul>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Portal e a Base de Dados.</li> <li>➤ Ferramentas são claras.</li> <li>➤ São “user-friendly”.</li> <li>➤ Conteúdo da Base de Dados é bastante pertinente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatórios.</li> <li>➤ SITREP.</li> <li>➤ SITREP circunstanciados.</li> <li>➤ Relatórios de Ação.</li> <li>➤ Ensinamentos colhidos de casos concretos.</li> <li>➤ Formas específicas de criar os produtos.</li> </ul>

Fonte: Autor.

### 6.5.3 Questão Derivada N°3

A última QD é “Qual o impacto das Lições Aprendidas nas Operações e Missões do Exército no período da Guerra de África e na atualidade?”, tem como objetivo perceber de que forma esta capacidade afeta a maneira de atuar do exército Português em ambos os períodos.

Na atualidade, esta capacidade já deu provas da sua utilidade. Embora seja recente, é evidente a sua importância e já se está a mudar comportamentos nesse sentido. Ela deve procurar promover melhorias. Qualquer organização que implemente este tipo de sistema deve aprender com a experiência. Em última instância pode até ser um mecanismo de proteção da organização, ou seja, é mais fácil aprender com as experiências dos outros do que aprender com a da própria organização. Nas organizações tipo, como o Exército Português, esta capacidade tem um benefício direto, isto é, preservar o recurso mais precioso, o Humano. Quando falamos de casos concretos, como os exercícios e missões destinadas ao exército, compreendemos que esta capacidade permite a análise das diferentes fases que constituem a atividade, no sentido de refinar procedimentos. São criadas listas de lições Identificadas e delegados os planos de ação para as mesmas. Se tivermos a falar de exercícios, isto concorre para promover os objetivos de treino da próxima atividade (ciclo de treinos). De novo voltámos à grande questão que tem por base esta capacidade, a Liderança e a Mentalidade.

Só é possível fazer isto funcionar melhor, se de fato os comandantes influenciarem os seus subordinados. Passar da Teoria à prática.

Durante a Guerra de África percebemos que de fato houve alguma influência desta capacidade, não só nas operações mas também na instrução. Logo na década de cinquenta e inícios de sessenta, o exército enviou oficiais a países que já tinham tido contacto com a subversão. Isto demonstra que nesta altura a organização, exército Português, criou um mecanismo de proteção, aprendendo com a experiência dos outros. Ao longo da guerra este conceito foi evoluindo até ao ponto de conseguirmos ser especialistas em guerra subversiva e até criar doutrina de referência sobre a temática, “Exército na Guerra Subversiva”.

Neste sentido, quando falamos da Experiência de Todos para Todos falamos de produtos que eram criados para consulta e que de fato só tinham influência se houve-se vontade para isso. O que se verificou na investigação é que a reação a estas publicações era variada, muitos poderiam ter isto em conta, no entanto existiam elementos da organização que poderiam ignorar até a sua existência. Além do fato de este retorno de experiências servir para o emprego operacional tinha também a vertente pedagógica e didática, ou seja, estas publicações serviam para dar exemplos reais de experiências que em tudo completavam as instruções nas unidades, escolas e centros de instrução. Como era referido, em algumas introduções destes “fascículos”, que seria proveitoso, se os elementos de interesse (ensinamentos) fossem transmitidos às nossas tropas em sessões de instrução, atraentes e

entusiásticas, isto nunca seria demais pois só o automatismo dos procedimentos a adotar por todos os elementos duma força será a garantia da sua boa atuação frente ao inimigo. Em suma, se pensarmos novamente no modelo teórico utilizado neste trabalho para uma capacidade de LA compreendemos que apesar do modelo ter sido criado recentemente, ele é intemporal e aplica-se claramente à capacidade de LA do exército Português na guerra de África.

**Quadro nº 18 – Quadro Resumo QD 3**

	<b>Atualidade</b>	<b>Guerra de África</b>
<b>Impacto nas Operações e Missões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deve procurar promover melhorias;</li> <li>➤ Procura-se que seja um mecanismo de proteção da organização.</li> <li>➤ Benefício direto – possibilita a melhor utilização dos Recursos em geral, e principalmente preserva os recursos Humanos.</li> <li>➤ Permite a análise das diferentes fases que constituem uma atividade, - refinar procedimentos.</li> <li>➤ Listas de lições Identificadas e delegados os planos de ação.</li> <li>➤ Melhorar os objetivos de treino da próxima atividade.</li> <li>➤ Mentalidade e Liderança pouco favoráveis, mas com indicações positivas para o futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servia como mecanismo de proteção – Aprendendo com experiência dos outros.</li> <li>➤ Criação doutrina de referência.</li> <li>➤ Perceção de erros e boas práticas.</li> <li>➤ Emprego operacional e de ensino.</li> <li>➤ Mentalidade e Liderança favorável à aprendizagem.</li> </ul>

**Fonte: Autor.**

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### Resposta à Questão Central

Findo a resposta às Questões Derivadas, podemos passar para à QC. A Questão Central tem como fim, descrever as diferenças e semelhanças dos dois sistemas de Lições Aprendidas então temos: “**Que diferenças e semelhanças se identificam no sistema de Lições Aprendidas do Exército Português no período da Guerra África e na atualidade?**”.

Como já foi descrito várias vezes ao longo do trabalho, foi usado o modelo de capacidade de LA da NATO. Existem os elementos chave que definem a capacidade, que são a **Estrutura**, o **Processo** e as **Ferramentas**, existem as fundações que são a **Mentalidade**, **Liderança** e o seu fim último a **Disseminação/Partilha de Informação**.

Se nos transportarmos à imagem que materializa a base desta capacidade, percebemos que a Mentalidade e a Liderança são as fundações destes sistemas e estão identificadas sempre, ao longo das respostas às questões derivadas. Contudo denotamos diferenças e semelhanças, que serão identificadas posteriormente. Relativo à estrutura, processo e ferramentas já identificámos algumas diferenças.

Quando falamos do processo da guerra de África podemos dizer que este foi descortinado e confirmado através das entrevistas, posteriormente usou-se informação constante nas publicações.

Por fim será descrita e comparada a disseminação e partilha de informação.

Quadro nº 19 – Quadro Resumo QC

	Atualidade	Guerra de África
<b>Estrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Previstas em Quadro orgânico.</li><li>➤ Elementos de LA em cada Patamar de Responsabilidade.</li><li>➤ Repartição de LA – trabalha diretamente Estado-Maior do exército.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Seguia a Hierarquia.</li><li>➤ Repartição de Operações e Informações faziam os produtos.</li><li>➤ Estrutura limitada.</li><li>➤ Divulgação das publicações nas unidades, escolas e centros de</li></ul>

		instrução – finalidade de complemento à instrução;.
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ferramentas Claras - “<i>user-friendly</i>”.</li> <li>➤ Portal e Base de Dados.</li> <li>➤ Modelo ODCR.</li> <li>➤ Tecnologia.</li> <li>➤ Métodos de análise pré definidos e explicados na doutrina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatórios.</li> <li>➤ SITREP.</li> <li>➤ SITREP circunstanciados.</li> <li>➤ Formas específicas de criar os produtos.</li> </ul>
<b>Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Origem no processo NATO.</li> <li>➤ Amplamente testado e validado.</li> <li>➤ Garante a Interoperabilidade.</li> <li>➤ Constituído por 3 fases e seis passos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 3 Fases e cinco passos.</li> <li>➤ Mais simples.</li> <li>➤ Mais Direto e focado.</li> </ul>
<b>Mentalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Precisa de ser trabalhada no entanto com bons indícios para futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maior pré-disposição para a aprendizagem.</li> <li>➤ Alcançava patamares superiores da estrutura do exército.</li> <li>➤ Influência na instrução.</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alguma dificuldade em influenciar os subordinados.</li> <li>➤ Indicadores de mudança pela positiva.</li> <li>➤ Necessitam de perceber a sua utilidade - dar a conhecer aos seus subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perceção da sua utilidade – desde cedo;</li> <li>➤ Criação desta capacidade através do esforço do comando.</li> <li>➤ Origem dos produtos surgem das repartições do Comando da Região Militar.</li> <li>➤ Perceção da sua utilidade na instrução.</li> </ul>
<b>Disseminação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partilha de Informação através de meios tecnológicos.</li> <li>➤ Consulta da informação é intuitiva e acessível a qualquer militar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dependente dos produtos feitos pelas repartições da Região Militar.</li> <li>➤ Disponíveis nas Bibliotecas das escolas, centros de instrução e unidades.</li> <li>➤ Partilha limitada – disponível apenas a pessoas que tinham acesso às publicações.</li> </ul>

Fonte: Autor.

Para concluir esta investigação importa transportarmo-nos para o início e perceber a epígrafe do trabalho, “*Ninguém é tão ignorante que não tenha algo a ensinar. Ninguém é tão sábio que não tenha algo a aprender*” (Blaise Pascal). Se interpretarmos bem



percebemos que esta epígrafe tem um sentido simbólico e que em tudo se relaciona com o trabalho. Neste momento é justo afirmar que é necessário aprender com a experiência para que uma organização evolua mais rápido e se torne mais eficiente e eficaz, no entanto é necessário querer aprender, para isso, é fundamental, primeiro perceber a importância da aprendizagem e depois ser humilde para podermos recebê-la dos outros.

A finalidade deste trabalho de investigação é evidenciar e enfatizar a importância da capacidade de Lições Aprendidas no Exército Português, revertendo ao seu passado de maneira a que se perceba a sua importância e não só usá-la quando a necessidade de a ter, é mais evidente e essencial.

A mensagem da epígrafe serve também para que se perceba que mesmo estando no topo de uma determinada hierarquia devemos estar dispostos a aprender e a ensinar, bem como os que estão na base dessa hierarquia sintam que podem e devem fazer parte do processo de aprendizagem.

### **Limitações da Investigação**

Referente às limitações, primeiramente houve alguma dificuldade na pesquisa de documentos alusivos ao retorno de experiências da guerra de África, pois muitos destes documentos foram destruídos, havendo apenas alguns para consulta, no Arquivo Militar, na Biblioteca do Exército e nos arquivos mortos de algumas unidades.

A rotatividade na estrutura dedicada às LA no exército da atualidade levou a que fossem entrevistados apenas oficiais especialistas, dos quadros superiores da hierarquia, pois muitos destes trabalham estas matérias desde a implementação da capacidade em 2012 e têm uma perceção muito maior do que a maior parte dos OPR designados nas estruturas inferiores.

Nas entrevistas referentes à guerra de África foram entrevistados oficiais que, ainda hoje, fazem estudos sobre as campanhas de África, no entanto foi evidente a dificuldade em ser objetivo devido à idade de alguns, ou seja, a informação é extremamente minuciosa, apresentam pormenores que não são pertinentes para os objetivos da investigação. É de realçar que nenhum destes entrevistados quis ser gravado, o que dificultou a recolha de informação e que acarretou que na transcrição das entrevistas fosse apenas descrito o essencial para a investigação. Em casos pontuais, houveram oficiais escolhidos que, por fator de doença já não foi possível entrevistar.

## Recomendações e Sugestões

Concluída a investigação e face a alguns contributos dos entrevistados, importa referir recomendação e sugestões que advém da comparação dos dois sistemas de Lições Aprendidas. São elas:

- Dar a conhecer aos Comandantes/Diretores/Chefes da atualidade o fenómeno de retorno de experiências da guerra de África, para que percebam que durante este período já existia a preocupação de aprender e que de fato se provou que melhorava não só a forma de atuar, mas também a forma de construir a instrução.
- É perceptível também, que na atualidade a rotação dos Oficiais Primariamente Responsáveis e a sua acumulação de funções é um problema, então já se instauro uma solução em algumas atividades do exército, que é, implementar sempre que existe necessidade, uma célula de Lições Aprendidas, em que o único objetivo desta, é realmente trabalhar exclusivamente a captação de Lições Identificadas.
- Promover nos vários patamares de responsabilidade do exército a existência e a importância do Portal e Base de Dados das Lições Aprendidas, sendo os Comandantes/Diretores/Chefes como principais elementos divulgadores das suas potencialidades.
- Promover a todos os níveis de responsabilidade o modelo ODCR para que se possa fazer a conversão do conhecimento tácito em explícito. Esta ferramenta permite que não se perca informação e experiência adquirida ao longo das diversas atividades e missões do exército.
- Esta temática deve ser alvo de formação tanto na Academia Militar, Escola de Sargentos e Escola das Armas, podendo-se utilizar até o exemplo da guerra de África, para que todos saibam como utilizar a capacidade, nomeadamente as ferramentas e o processo, mas mais importante ainda servirá para que todos utilizem o mesmo léxico e saibam o que é uma Lição Identificada, uma Ação Corretiva e uma Lição Aprendida.
- Para futuras investigações poderia tentar-se relacionar o sistema de Lições Aprendidas na guerra de África com exemplos práticos ocorridos nas operações. Existem mais documentos de retornos de experiências que poderão ser analisados, nomeadamente os documentos “De soldado para Soldado”, filmes e *slides* com som de lições completas.

## BIBLIOGRAFIA

- Estado Maior do Exército. (2012). *PDE 0-32-00 LIÇÕES APRENDIDAS*. Lisboa: Exército Português.
- Joint Analysis Lessons Learned Center. (2007). *Joint Analysis Handbook* (3ª ed.). Monsanto, Lisboa, Portugal.
- (2 de junho de 2016). Obtido de [www.guerracolonial.org](http://www.guerracolonial.org)
- (1 de junho de 2016). Obtido de [www.culturocity.com](http://www.culturocity.com)
- 3ª Repartição Região Militar de Angola. (s.d.). *Experiência de Todos para Todos. II*. Luanda, Angola: Quartel General RMA.
- 3ª Repartição Região Militar de Angola. (s.d.). *Normas para Actividade Operacional*. Luanda, Angola: Quartel General RMA.
- 3ª Repartição Região Militar de Moçambique. (22 de Abril de 1966). *Experiência de Todos Para Todos. 2ª Serie; N° I*. Nampula, Moçambique: Quartel General RMM.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Branco, C., Carreiras, H., Carriço, A., Cruz, M., Durães, L., Elias, L., . . . Sousa, F. (2010). *Portugal e as Operções de Paz*. Lisboa: Prefácio.
- Cann, J. P. (2005). *Contra-Subversão em África, Como os Portugueses fizeram a guerra em África 1961-1974*. Santa-Barbara, Califórnia, Estados Unidos da América: Greenwood Press.
- CEME. (2012). Diretiva N°98/CEME/12. Capacidade de Lições Aprendidas. Oeiras.
- Center Army Lessons Learned Center. (2 de junho de 2016). Obtido de [usacac.army.mil](http://usacac.army.mil)
- Center for Army Lessons Learned. (2011). *Establishing a Lessons Learned Program*.
- Choo, C. W. (Outubro de 1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16, pp. 329-340.
- Comandante da Brigada de Intervenção. (2016). *Diretiva N° 01/BRIGINT/16 - Treino Operacional da Brigada de Intervenção 2016*. Coimbra.
- Comissão Estudos das Campanhas de África (CECA). (1988). *Resenha Histórica-Militar das campanhas de África (1961-1974)*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Estado Maior General das Forças Armadas. (2 de junho de 2016). Obtido de [www.emgfa.pt](http://www.emgfa.pt)

- Estado Maior General das Forças Armadas. (24 de maio de 2016). Obtido de [www.emgfa.pt/documents/](http://www.emgfa.pt/documents/)
- Estado-Maior do Exército. (1966). *O Exército na Guerra Subversiva* (Vol. I). Lisboa.
- Exército Português. (2 de junho de 2016). Obtido de [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt)
- Exército Português. (1 de junho de 2016). Obtido de [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt)
- Ferreira, J. J. (2009). *Em Nome da Pátria*. Afragide: Dom Quixote.
- Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação*. Loures: Lusociência.
- Governo Português. (24 de maio de 2016). Obtido de [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncípia Editora.
- History Channel. (24 de maio de 2016). Obtido de [www.history.com/topics/korean-war](http://www.history.com/topics/korean-war)
- History Channel. (24 de maio de 2016). Obtido de [www.history.com/topics/vietnam-war/vietname-war-history](http://www.history.com/topics/vietnam-war/vietname-war-history)
- Holsti, K. j. (1996). *The state, war, and the state of war*. Cambridge: Cambridge University.
- IESM. (2014). *ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS PARA A ELABORAÇÃO DE TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Joint Analysis and Lessons Learned Center. (2011). *The NATO Lessons Learned Handbook* (2ª ed.). Monsanto, Lisboa, Portugal.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1983). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas S.A.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Marinha Portuguesa. (24 de maio de 2016). Obtido de [www.marinha.pt](http://www.marinha.pt)
- Milton, N. (2010). *The Lessons Learned Handbook: Pratical approaches to learning from experience*. Oxford: Chandos Publishing.
- Ministério d Defesa. (2 de junho de 2016). Obtido de [www.defesa.pt/Documents/](http://www.defesa.pt/Documents/)
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (29 de Dezembro de 2014). *EMGFA*. Obtido de [EMGFA/documents: http://www.emgfa.pt/documents/ty6f1pbk3v.pdf](http://www.emgfa.pt/documents/ty6f1pbk3v.pdf)
- NATO. (2010). *Joint Analysis & Lessons Learned Centre*. Obtido de Mission, Role and Tasks: <http://www.jallc.nato.int/>
- NATO. (2013). *Bi-STRATEGIC COMMAND DIRECTIVE. 080-006. Lessons Learned*. Bélgica.
- NATO. (2015). *AAP-06*. Bruxelas: NATO Standardization Agency (NSA).
- NATO. (27 de abril de 2016). Obtido de [www.nato.int](http://www.nato.int)

- NATO. (1 de junho de 2016). Obtido de [www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_49755](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49755)
- New York Times. (2 de junho de 2016). Obtido de [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)
- Oxford University Press. (2 de junho de 2016). Obtido de [globl.oup.com](http://globl.oup.com)
- Pires, N. L. (2014). *Wellington Spínola Petraeus - O Comando Holístico da Guerra*. Alcochete: Nexo Literário.
- Reis, J. N. (12 de Maio de 2012). Guerra Subversiva - Lições Aprendidas e Contribuições Para o Ajustamento da Doutrina Nacional. *Boletim de Ensino*, pp. 37-65.
- Repartição de Lições Aprendidas . (2013). *Retorno de Experiências*.
- RepLA. (2016a). *Retorno de Experiências TRJE 15 (Draft)*. Lisboa.
- RepLA. (2016b). Capacidade de LA no Exército Português. *Jornal do Exército*.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Supreme Allied Europe, & Supreme Allied Commander for Transformation*. (10 de Julho de 2013). Bi-strategic Directive 080-006. *Lessons Learned*. North Atlantic Treaty Organisation .
- Swedish Armed Forces International Center*. (24 de maio de 2016).
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Edições Profissionais Sociedade.
- War Department* . (1946). *List of War Department Films, Film Strips and recognition Film Slides*. Washington: U.S. Government Printing Office.
- worldwar-two.net. (24 de maio de 2016). Obtido de [www.worldwar-two.net](http://www.worldwar-two.net)

## APÊNDICE A

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS

#### Descrição do Processo de Lições Aprendidas

O processo de Lições Aprendidas no Exército Português tem por base o Sistema NATO. O processo divide-se em três fases: Fase de Análise, Fase de Ação Corretiva e Fase de Disseminação. Por sua vez estas dividem-se em seis Passos: Observação, Análise, Aprovar e Atribuir a Tarefa, Implementar e Monitorizar, Validar e por fim Disseminar.

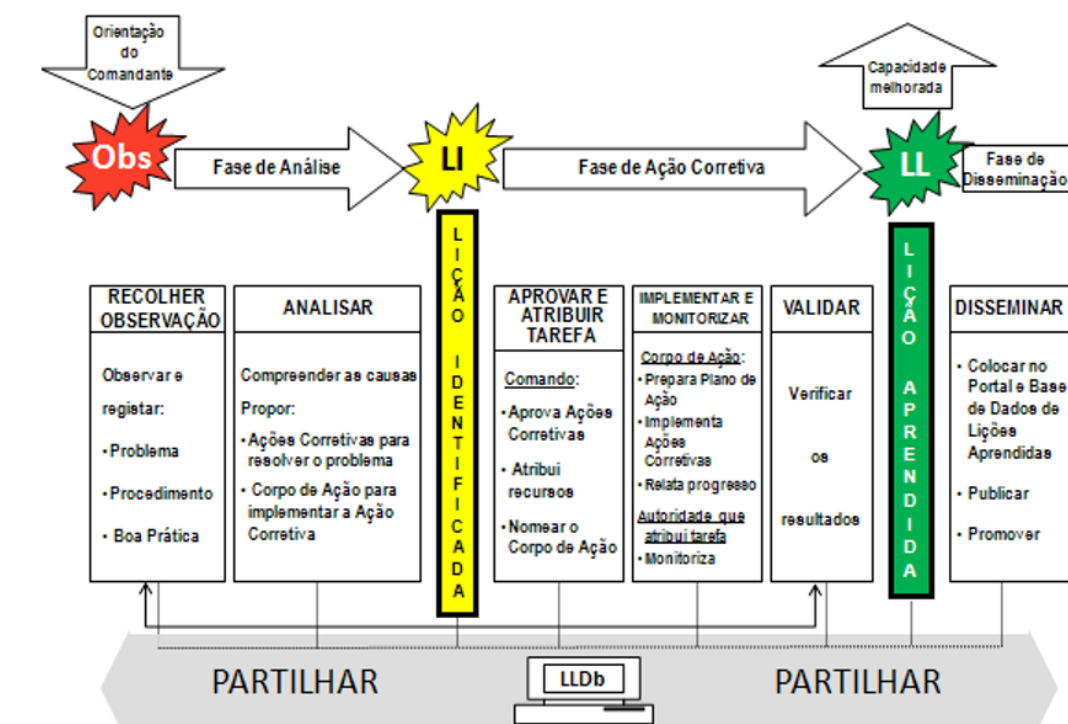


Figura 4 - Processo de Lições Aprendidas  
Fonte: EME, 2012, p. 2-5

#### Fase de Análise

Esta é primeira fase do Processo, tal como mostra a figura 3, tem como finalidade produzir uma Lição Identificada<sup>61</sup> e subdivide-se em dois passos. O primeiro passo é a recolha de observações<sup>62</sup>. Qualquer atividade tem um resultado esperado, se tudo correr conforme era suposto acontecer, existe pouco a aprender uma vez que os resultados estão de acordo com o expectável, mas se, ao invés, os resultados não forem os esperados, teremos uma discrepância e há algo a aprender com essa atividade. Para tal é pertinente haver preocupação em registar essa diferença em relação às expectativas, através da observação.

O segundo passo é, Analisar, onde o observador deve efetuar uma primeira análise referente aos fatores que contribuíram para que o resultado da atividade fosse diferente do que era expectável e identificar uma possível solução. A análise a ser feita a uma observação, quer seja um problema ou uma boa prática<sup>63</sup>, baseia-se nas quatro questões que se colocam nas Lições Aprendidas: O que era suposto acontecer? O que aconteceu na realidade? Porque é que se deu o desvio? O que se aprendeu? Quando da análise se percebeu que, embora os procedimentos tenham sido diferentes do que está formalmente estabelecido mas os resultados deram origem ao sucesso da atividade, é produzido uma LI, designada de boa prática. Se por outro lado, existem situações onde não foram atingidos os objetivos, existe a necessidade de corrigir o problema, desta forma teremos que implementar uma Ação Corretiva<sup>64</sup>. Para que o registo da observação seja efetuado com precisão e coerência, existe um modelo específico designado por modelo ODCR<sup>65</sup> que vai responder às quatro questões anteriormente levantadas. Assim teremos no formato ODCR, Observação (qual o problema ou a boa prática), Discussão (quais as causas do problema), Conclusão (o que se aprendeu) e Recomendação (proposta de como e quem vai resolver o problema). Quando uma observação chega à recomendação da ação corretiva e à entidade de ação que vai solucionar o problema detetado, teremos uma LI.

No final da Análise, estabelecida uma LI, inicia-se a próxima fase, Fase da Ação Corretiva.

---

<sup>61</sup> “Lição Identificada (LI) é uma observação para a qual se determinou uma ou várias causas que deram origem ao assunto observado, recomendou uma ação corretiva e um elemento de ação para a implementar e foi proposta à autoridade competente para a aprovar.” ( EME, 2012, pp. 2-5).

<sup>62</sup> Ver subcapítulo 4.6, Capítulo 4.

<sup>63</sup> Boa Prática (BP) – É a técnica ou processo identificado por ser a melhor forma de atuar numa área específica e concorre diretamente para melhorar o desempenho de uma organização. Deve ser adaptável, replicável, e de utilização imediata. (EME, 2012).

<sup>64</sup> Ação Corretiva – “é a atividade, ou conjunto de atividades, que corrige(m) o assunto identificado para melhoria ou facilita (m) a implementação da boa prática” ( EME, 2012, pp. 2 -6).

<sup>65</sup> Ver Subcapítulo 4.6.

### **Fase da Ação Corretiva**

O Objetivo desta Fase é produzir uma Lição Aprendida, Subdivide-se em 3 passos que são eles: Aprovar e Atribuir a Tarefa, Implementar e Monitorizar e por fim Validar.

O primeiro passo, Aprovar e Atribuir a Tarefa, consiste em primeiramente apresentar as LI (já desenvolvida) aos Comandantes/Diretores/Chefes para que seja determinado como prosseguir com mesma e integra-la no processo. Após as LI's serem aprovadas e a Ação Corretiva (AC) proposta tenha sido aceite ou modificada, é nomeado um Elemento de Ação<sup>66</sup>(EA) que ,com os respetivos recursos, irá planear e implementar a AC.

O passo seguinte, é Implementar e Monitorizar onde o Elemento de Ação elabora um Plano de Ação<sup>67</sup> para conduzir as atividades necessárias à AC.

O ultimo passo desta fase é o, Validar. Apenas se realiza a Validação<sup>68</sup>, se houver necessidade para tal, depois da implementação da AC.

Depois de terminar a AC e a sua validação ser bem-sucedida, a LI passa a ser considerada Lição Aprendida. ( EME, 2012)

### **Disseminação**

Esta fase materializa o final do processo, quando a LI é Validada e se transforma em LA, procede-se à “Disseminação e publicação da informação obtida, para que os interessados tenham acesso a ela.” (EME, 2012, pp. 2-8). Embora na figura 3, este passo seja mencionado no fim, a partilha de informação está presente ao longo de todo o Processo de Lições Aprendidas com o fim de “introduzir mudanças de imediato quando a situação assim o exigir e preparar a introdução da LL no conhecimento militar” (EME, 2012, pp. 2-9).

---

<sup>66</sup> Elemento de Ação – “é uma organização ou pessoa nomeada para implementar a RA aprovada para uma LI.” (EME, 2012, pp. 2-8).

<sup>67</sup> Plano de Ação – “é um documento escrito elaborado por um elemento de ação, que contém as atividades e a fita do tempo estabelecida para a implementação da Ação Corretiva atribuída e aprovada” (EME, 2012, pp. 2-8).

<sup>68</sup> Validação – é utilizada com vista a certificar se a AC foi bem-sucedida, na correção da problemática observada (EME, 2012).



## APÊNDICE B

### GUIÃO DA ENTREVISTA

#### Entrevista

No âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), a presente entrevista tem como objetivo recolher informação e experiências vivenciadas relativamente à temática **“Lições Aprendidas (*Lessons Learned*) no Exército Português”**.

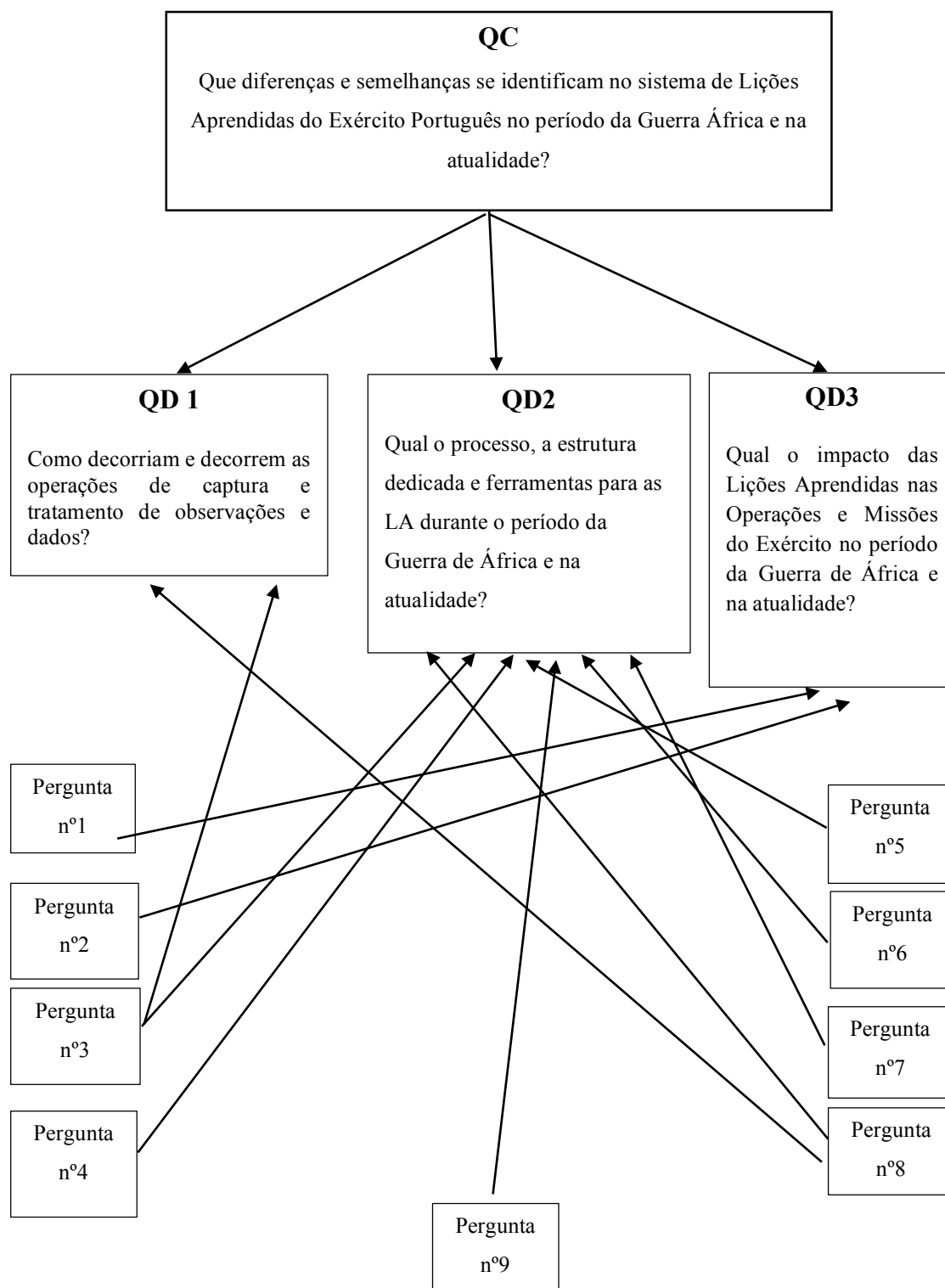
O Objetivo Geral deste trabalho visa explicar as diferenças e semelhanças do Sistema de Lições Aprendidas do Exército Português na Guerra de África e o atual.

Desde já agradeço a sua disponibilidade para esta entrevista, dado que irá enriquecer e proporcionar indicadores importantes nas várias dimensões de análise deste trabalho.

1. O que pensa da existência de uma capacidade de Lições Aprendidas (LA) no Exército? Vê utilidade?
2. De que forma esta capacidade promove melhorias nas diversas missões do Exército?
3. Considera que todos os militares do Exército estão familiarizados com esta capacidade? Considera que são capazes de registar problemas, falhas e sucessos observados?
4. O processo está adaptado à realidade do Exército Português?
5. Como está estabelecida a estrutura dedicada às LA na sua Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O)?
6. Essa estrutura responde eficazmente aos desafios?
7. Que instrumentos são utilizados? São claros?
8. Alguma vez a sua U/E/O fez um ODCR (Observação, Discussão, Conclusão, Recomendação) e introduziu no sistema?
9. No que consiste o portal e a base de dados das LA? Acha que é “*user-friendly*”? O que acha que pode ser melhorado?

## APÊNDICE C

### ESTUDO BASE DAS ENTREVISTAS - ATUALIDADE



Quadro nº 20 - Expressões Chave das Respostas

Pergunta	Expressões Chave das Respostas
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover melhorias;</li> <li>• Aprender com a experiência dos outros;</li> <li>• Aprender com a minha experiência;</li> <li>• Evitar repetir os mesmos erros;</li> <li>• Aproveitar as boas práticas identificadas;</li> <li>• Muito mais tempo;</li> <li>• Mecanismo de proteção;</li> <li>• Custo maior da organização, o Humano;</li> <li>• Processo quase científico;</li> <li>• Carece de mais vontade;</li> <li>• Uma necessidade fundamental;</li> <li>• Eficiência;</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem de promover melhorias;</li> <li>• Exercício;</li> <li>• Permite a análise das diferentes fases no sentido de refinar procedimentos;</li> <li>• Lista de Lições Identificadas;</li> <li>• Produzido um plano de ação;</li> <li>• Promover os objetivos de treino do próximo exercício;</li> <li>• Ciclo de treino;</li> <li>• Próxima atividade se consiga melhorar e corrigir;</li> <li>• Poupança de recursos;</li> <li>• Partilha-se essa informação;</li> <li>• Promove algumas melhorias;</li> <li>• Dependente do comandante;</li> <li>• Identificar pontos de decisão para o patamar superior do exército;</li> <li>• Aprontamento sem implementar nenhum aperfeiçoamento.</li> </ul> <p>Passar da teoria à prática;</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecem e sabem que existe, estão familiarizados;</li> <li>• Dificuldade de passar este conteúdo à prática;</li> <li>• Os oficiais e sargentos não estão de familiarizados com isto;</li> <li>• Não é dado tempo para as pessoas pensarem no que lhes aconteceu;</li> <li>• Comandantes/Diretores/Chefes tem de fazer a apologia;</li> <li>• Dar a conhecer esta capacidade aos seus subordinados;</li> <li>• Consulta do portal por parte de oficiais e sargentos, pode ser incrementada;</li> </ul>

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo é transversal a tudo o que se faz no exército;</li> <li>• Processo que está implementado contínuo válido;</li> <li>• Na NATO está amplamente testado;</li> <li>• Interoperabilidade;</li> <li>• Tem de ser usado; no final de um ciclo de trabalho se possa perceber se ele está adaptado ou não;</li> <li>• Constante adaptação e ajustamento;</li> <li>• Decisões em outros patamares de liderança; complicado; partilha através do portal;</li> <li>• Ação de comando;</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura piramidal, funciona por patamares de responsabilidade;</li> <li>• Estrutura de lições Aprendidas não pode ser paralela; inserir na própria estrutura;</li> <li>• Diversos patamares de responsabilidade; criados elementos que trabalham esta matéria;</li> <li>• Oficial de Lições Aprendidas tem como tarefa primária as Lições Aprendidas;</li> <li>• OPR LA a sua tarefa primária não são as Lições Aprendidas; acumulação de funções;</li> <li>• BrigInt os oficiais de LA estão definidos nos quadros orgânicos;</li> <li>• Topo da pirâmide a repartição de LA;</li> <li>• Estrutura não funciona;</li> <li>• Liderança e do “<i>Mindset</i>”;</li> <li>• Comandantes não conduzem o processo no seu patamar de responsabilidade;</li> <li>• Não tenho uma estrutura permanente de LA;</li> <li>• Problemas identificados é que o CFT não tem oficial de LA;</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura deve responder eficazmente aos desafios;</li> <li>• Não se tem conseguido colocar desafios à capacidade de LA;</li> <li>• Pelo trabalho da Repartição de LA;</li> <li>• Criada uma célula de LA;</li> <li>• Elementos só têm esta tarefa o que traz vantagens e melhorias no apoio ao processo;</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal e à Base de Dados este são claros;</li> <li>• Não serão para os outros;</li> <li>• Introdução de Observações é ainda mais raro;</li> <li>• As pessoas reconhecem o seu valor;</li> <li>• Instrumentos disponibilizados são transparentes;</li> <li>• “<i>Cultural Awareness</i>”;</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidade que mais faz ODCR’s;</li> <li>• Proveniente da RepLA;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborámos o ODCR para o ORION 15 e TRJE15;</li><li>• Modelos das LA;</li><li>• Observações deverão ser feitas a um nível mais baixo;</li></ul>
9	<ul style="list-style-type: none"><li>• RepLA é que o concebeu; fosse “<i>user-friendly</i>”;</li><li>• Tanto a base de Dados como o Portal são “<i>user-friendly</i>”;</li><li>• não ser usado;</li><li>• As pessoas não tiverem adaptadas para utilizar essas ferramentas;</li><li>• “<i>feedback</i>”;</li><li>• Muito melhores do que aquilo que estavam anteriormente;</li><li>• Portal é interessante e útil;</li></ul>

**Fonte: Autor.**

## APÊNDICE D

### GUIÃO DA ENTREVISTA

No âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), a presente entrevista tem como objetivo recolher informação e experiências vivenciadas relativamente à temática “**Lições Aprendidas (*Lessons Learned*) no Exército Português**”.

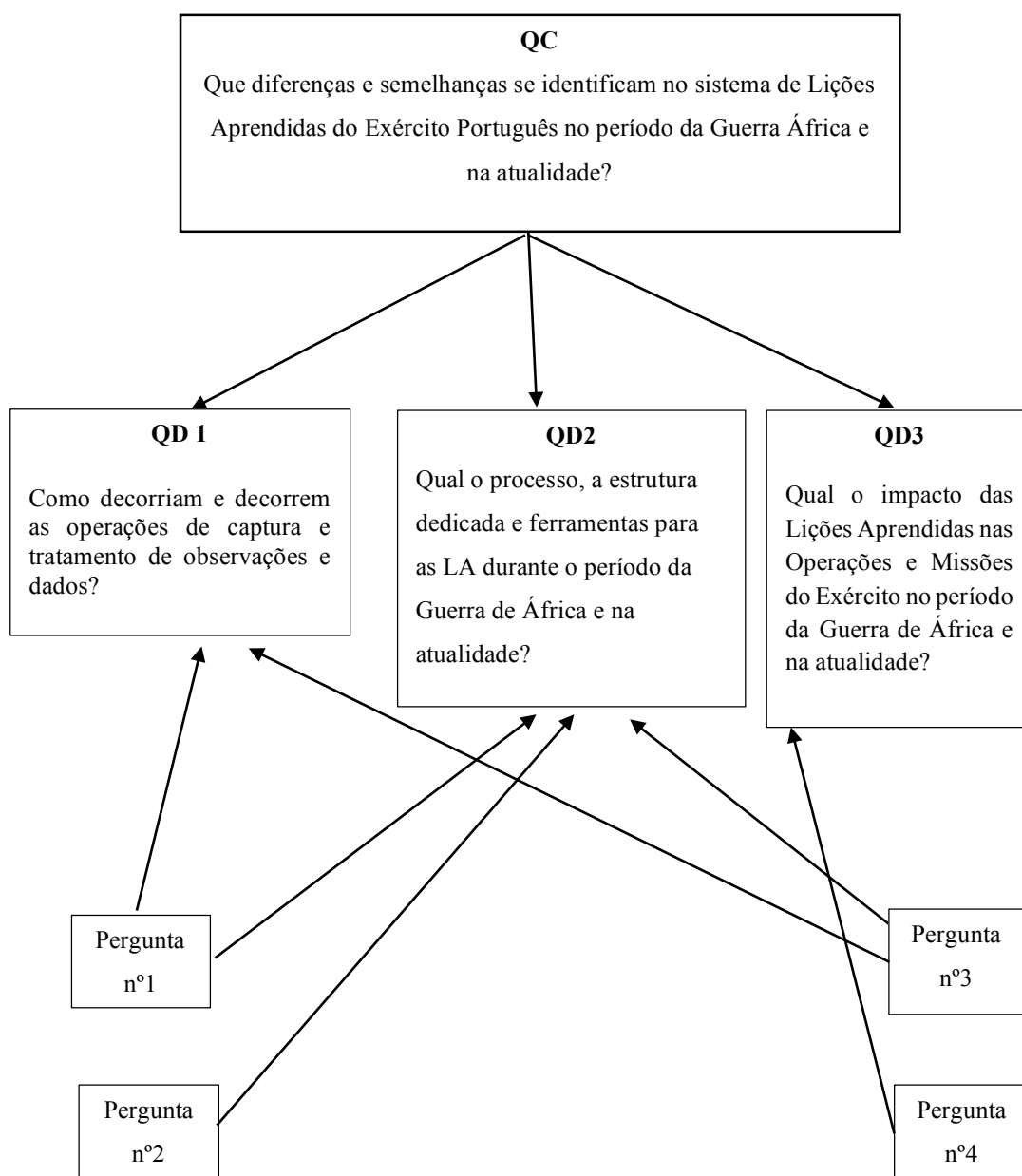
O Objetivo Geral deste trabalho visa explicar as diferenças e semelhanças do Sistema de Lições Aprendidas do Exército Português na Guerra de África e o atual.

Desde já agradeço a sua disponibilidade para esta entrevista, dado que irá enriquecer e proporcionar indicadores importantes nas várias dimensões de análise deste trabalho.

1. Como registavam as Observações? Que tipo de ferramentas eram usadas?
2. Existia alguma Estrutura formal
3. Como e onde as observações eram analisadas, testadas e validadas para posteriormente serem revertidas para doutrina/produtos?
4. Qual o impacto nas operações?

## APÊNDICE E

### ESTUDO BASE DAS ENTREVISTAS – GUERRA DE ÁFRICA



Quadro nº 21 - Expressões Chave das Respostas

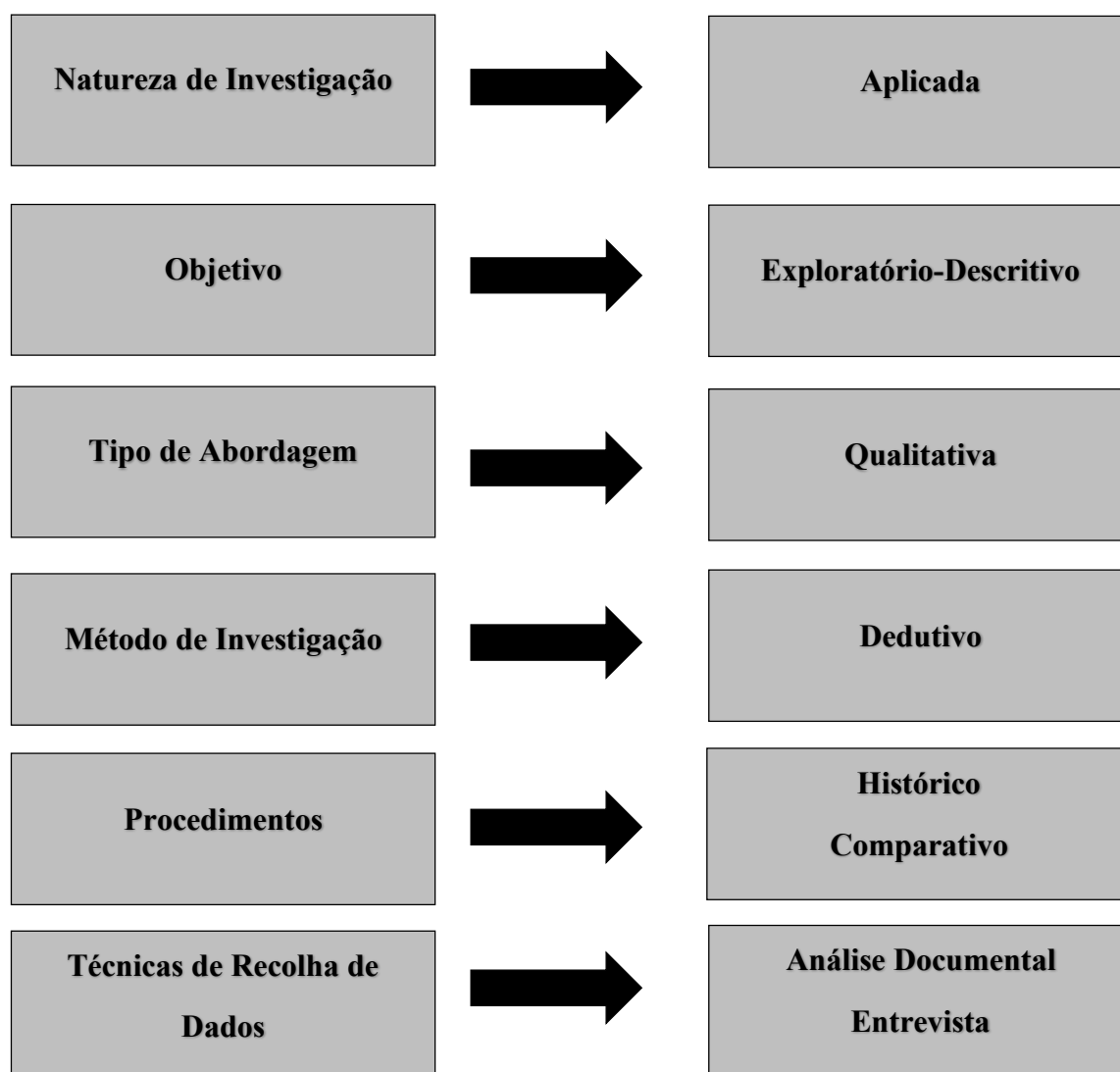
Pergunta	Expressões Chave das Respostas
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nem os nossos próprios comandantes sabiam como atuar;</li> <li>Novo conceito de guerra;</li> <li>Havia gente responsável por colher essas informações/observações;</li> <li>Todos os dias enviávamos um SITREP para o escalão superior;</li> <li>Numa operação e era necessário relator o que se passou; era enviado um SITREP circunstanciado;</li> <li>SITREP circunstanciados eram a reuniam dos relatórios parciais, ou seja o somatório dos relatórios de operações;</li> <li>Operação mais complexa normalmente era feito um Relatório de Operações;</li> <li>Relatórios continham diversas informações tais como a hora, o itinerário, os incidentes, descrição do que se fez, as dificuldades encontradas etc.;</li> <li>Batalhões faziam as análises aos relatórios;</li> <li>Cada nível era feito o tratamento e filtragem da informação;</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficiais sensibilizados para a aprendizagem;</li> <li>Repartições (Rep): 1ª Rep pessoal, 2ª Rep Informações, 3ª Rep Operações, 4ª Rep Logística, 5ª Rep Ação Psicológica;</li> <li>Relatórios seguiam das companhias, para os Batalhões e por fim chegavam ao QG;</li> <li>Repartição de Operações que com a colaboração da repartição de Informações retiravam ensinamentos;</li> <li>Repartição de Operações em coordenação com a repartição de Informações retiravam as Lições para que se tornassem em retorno de experiências;</li> <li>Repartições de Operações e Informações redigiam resumos;</li> <li>Operações que serviam de exemplo eram tiradas Lições e difundidas pelas subunidades;</li> <li>Processo inverso para a disseminação, QG, Batalhões e companhias;</li> <li>Emanava para os escalões abaixo;</li> <li>Experiência de Todos para Todos estavam disponíveis na biblioteca da escola prática;</li> <li>Sua utilização dependia vontade de cada instrutor;</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informações pertinentes, provenientes de relatórios ou SITREP;</li> <li>Ensinamentos eram situações tipo;</li> <li>Apenas se usava os ensinamentos;</li> <li>Penso que nada era validado;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compilados e tratados primeiramente nos Batalhões e depois no estado-maior de cada Região Militar;</li><li>• Tentava introduzir na instrução;</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relatórios que vinham do QG, sobre vários ensinamentos de outras unidades;</li><li>• O impacto nas operações tinha muito a ver com a importância que se dava aos documentos;</li><li>• Experiência que se ia adquirindo era algo importante;</li><li>• A receção destes documentos era a mais variada possível;</li><li>• Melhorava a forma de atuar das minhas tropas e do exército em geral;</li><li>• Estado-Maior tirava as suas conclusões e usava para maior eficácia das suas tropas;</li><li>• Isto veio melhorar a forma de atuar;</li><li>• O Exército ganhava claramente com o retorno de experiências;</li><li>• Útil e claramente vantajoso;</li><li>• Tinha impacto na formação;</li></ul>

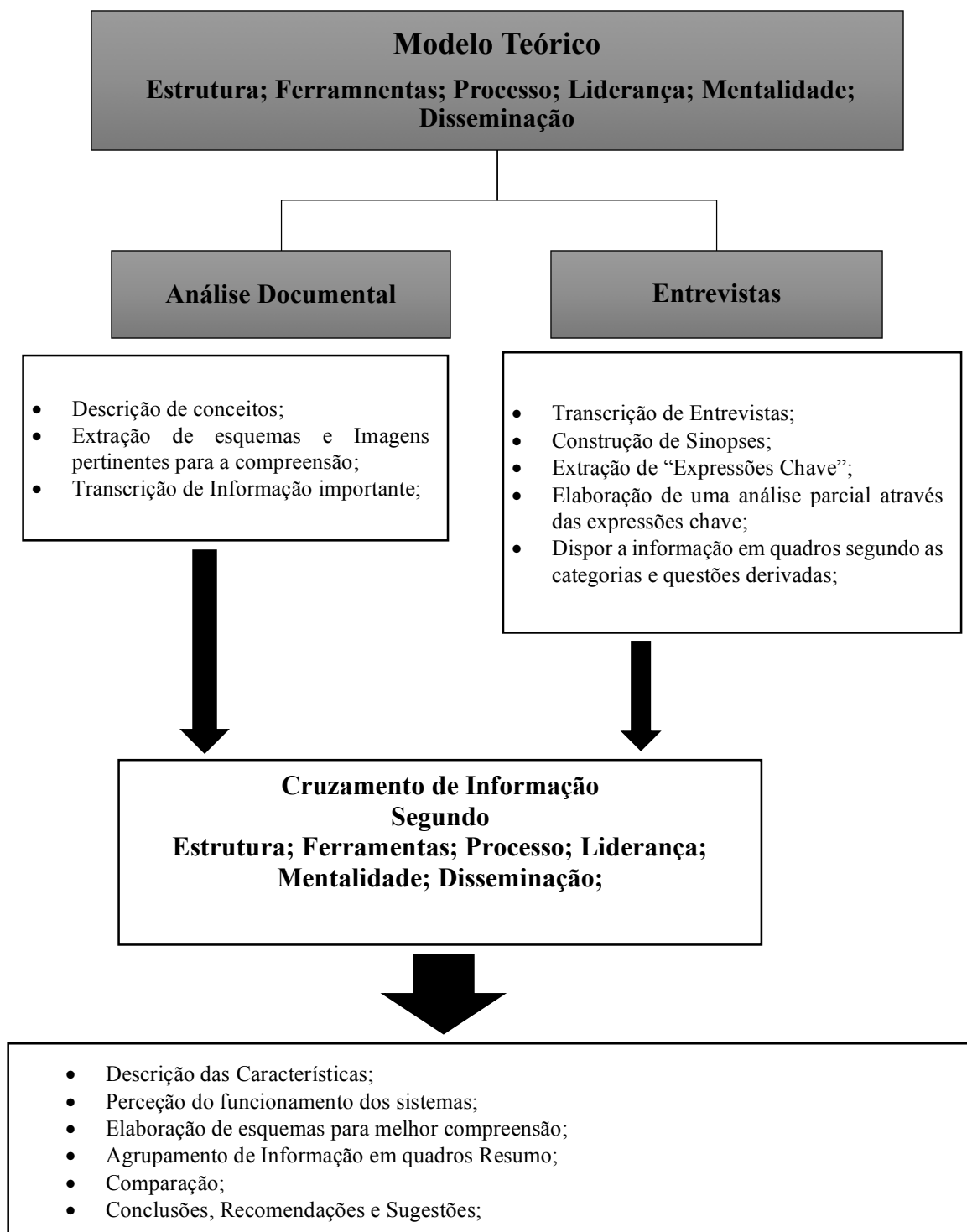
**Fonte: Autor**

**APÊNDICE F**  
**DESENHO DE INVESTIGAÇÃO**



## APÊNDICE G

### MODELO DE ANÁLISE



## **APÊNDICE H**

### **ANÁLISE PARCIAL DAS ENTREVISTAS**

#### **Atualidade**

##### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº1**

Do conjunto de respostas à primeira pergunta, percebemos que esta capacidade deve promover melhorias, isto é qualquer organização que implemente um sistema deste tipo deve aprender com a experiência. Melhor ainda é se essa experiência não for a minha, isto é se eu conseguir aprender com os erros dos outros e com as boas práticas por eles identificadas, vou demorar menos tempo no ciclo de melhoria organizacional. Podemos até identifica-lo como um mecanismo de proteção. No caso do exército o benefício é direto, ou seja vou evitar perder o recurso mais importante, o Humano. No entanto percebemos que esta capacidade necessita claramente de uma Mentalidade forte e carece de muita vontade na Liderança. Podemos afirmar que é uma necessidade fundamental para a melhoria.

##### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº2**

Pelas respostas à segunda pergunta, podemos afirmar que esta capacidade tem de promover melhorias obrigatoriamente. Quando falamos nos exercícios ou mesmo nas missões que são destinadas ao exército, percebemos que esta capacidade permite a análise das diferentes fases que constituem a atividade, no sentido de refinar procedimentos. São criadas listas de lições Identificadas e produzido posteriormente um plano de ação para as mesmas. Isto concorre para promover os objetivos de treino do próximo exercício (ciclo de treinos), levando a uma poupança de recursos. A partilha desta informação é fundamental para que outras unidades/estabelecimentos/órgãos promovam também melhorias. Esta predisposição para usar estas lições depende sempre dos comandantes, até por vezes em patamares superiores do exército. É necessário passar da teoria à prática.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº3**

No conjunto de respostas à pergunta 3, verifica-se que existem variâncias nas respostas, no entanto depreende-se que as pessoas, principalmente os Comandantes/Diretores/Chefes, conhecem esta capacidade e estão familiarizados. Podemos até afirmar que na primeira fase do processo, qualquer militar possui essa aptidão. Embora não se consiga operacionalizar em termos da partilha de informação, ou seja passar à prática. O problema reside no pouco tempo que os militares têm para pensar nas atividades que fizeram, isto é, o tempo que medeia o término de uma missão e a passagem à próxima é curto, para que se consiga por isto em prática. Em geral, no exército os oficiais e sargentos dos quadros conhecem e já ouviram falar, mas não sabem verter o seu conhecimento em produtos que possam ser analisados, corrigidos e disseminados por todos. A Liderança, mais uma vez tem um papel fundamental na implementação do *Mindset* e no papel de dar conhecimento aos seus subordinados da existência de meios e ferramentas que os permitem registar problemas, falhas e sucessos observados.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº4**

Da análise à terceira pergunta, percebemos que o processo é transversal a tudo o que se faz no exército. Este processo continua válido e tem por base o processo estabelecido pela NATO. Está amplamente testado e validado por esta organização. O processo estabelecido pelo exército Português tem de garantir a interoperabilidade entre os diversos países da Aliança. Mesmo aqueles que têm outro tipo de léxico é perfeitamente perceptível que a base teórica que o sustenta é em todo semelhante ao aplicado na NATO. No entanto para que se perceba se o exército Português tem de fazer ajustes ao mesmo, é necessário que, o que está instituído atualmente, seja utilizado e se perceba se para a realidade desta organização é necessária alguma adaptação ou ajustamento. Um dos problemas identificados é que quando as decisões envolvem outros patamares de liderança as coisas complicam-se. Uma possível solução seria a partilha através do portal. Mais uma vez percebemos que a ação de comando é fundamental, e o papel dos líderes é de muita importância, no sentido em que devem criar nos seus subordinados a tal pré-disposição para usar o processo e os seus instrumentos.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº5**

No conjunto de respostas à pergunta cinco podemos dizer que, a estrutura do exército Português, funciona por patamares de responsabilidade, a estrutura de LA não pode ser paralela. Nos diversos patamares de responsabilidade foram criados elementos que trabalham estas matérias. O oficial de Lições Aprendidas tem como tarefa primária as Lições Aprendidas, o OPR (oficial primariamente responsável) a sua tarefa primária não são as LA, normalmente este está em acumulação de funções. No topo da pirâmide está a repartição de LA que trabalha diretamente com o estado-maior do exército. Este tipo de estrutura é orgânica e está vertida na doutrina criada. Regra geral percebemos pela opinião de alguns dos entrevistados que a estrutura não funciona como deveria pois não existe o *Mindset* nem a Liderança, ou seja os comandantes não conduzem o processo no seu patamar de responsabilidade. Um dos problemas identificados por dois dos entrevistados é que o Comando das Forças Terrestres não tem oficial de LA o que complica por vezes a passagem de lições entre as brigadas ou mesmo a resolução de problemas que envolvam estruturas paralelas.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº6**

Da análise às respostas da pergunta seis percebemos que esta estrutura deve procurar responder eficazmente aos desafios. O problema é que não se tem conseguido pôr problemas à capacidade de Lições Aprendidas, talvez porque a estrutura não tem funcionado como deveria. O que se depreende dos entrevistados é que a estrutura apenas funciona, muito pelo esforço e dedicação da repartição de LA. É o trabalho desta repartição, que traduz algum sucesso nesta área, os elementos que a compõem tem um manancial de experiência trazida de fora do exército Português, e isso é uma mais-valia. Quando falamos em casos concretos, como os exercícios, é que percebemos que só quando os elementos das LA trabalham exclusivamente para as LA é que se consegue chegar a um bom resultado, exemplo: criação de células de LA.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº7**

Pelas respostas à sétima pergunta entendemos que se nos cingirmos ao Portal e à Base de Dados, podemos de dizer que são, na sua generalidade, claros no entanto podem não

ser para todos os militares, principalmente no que toca a oficiais e sargentos dos quadros permanentes. A introdução de observações é ainda mais rara. Porém as pessoas começam a reconhecer o seu valor. Um dos entrevistados identificou algo que tem sido transversal no que toca à capacidade de Lições Aprendidas, ou seja o *Mindset* falando até em Cultural Awareness, tem de haver uma pré-disposição das pessoas para se poder usar com mais frequência as ferramentas disponibilizadas

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº8**

Do conjunto das respostas à pergunta oito depreendemos que existe uma clara dependência da entidade responsável pelas LA, a repartição de LA do estado-maior do exército. Esta é a entidade que mais ODCR's faz. No entanto existem outras entidades que contribuem para a introdução de observações. Apesar de tudo já existem militares a introduzirem ODCR's. Segundo um dos entrevistados as observações deverão ser introduzidos aos níveis mais baixo. Voltámos sempre à mesma questão, importância da Mentalidade e da ação de comando.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº9**

Da análise às respostas da pergunta nove, podemos dizer que quando o portal e a base de dados forma elaboradas tentou-se que estas fossem de fato *user-friendly*, e regra geral todos os entrevistados concordam com isto, no entanto estas ferramentas necessitam de ser usadas, para que realmente haja um maior *feedback* das pessoas e se perceba onde se pode melhorar. De qualquer forma a opinião é consensual quando se pergunta quanto ao conteúdo existente no portal, este é interessante e sobre tudo útil, para a discussão de matérias e temáticas no qual o exército necessita melhorias ou até alterações.

## **Guerra de África**

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº1**

Do conjunto de respostas à pergunta 1, podemos dizer que no início da guerra nem os comandantes do exército estavam cientes do tipo de conflito que iam encontrar. Este era

um novo conceito de Guerra. Derivado deste novo paradigma, surgiu a necessidade de registrar as aprendizagens para se conseguir melhores resultados no terreno e ter em conta esses ensinamentos logo na formação. Havia militares responsáveis por colher e registrar as informações/observações pertinentes. As unidades “na frente” tinham que enviar relatórios de situação todos os dias (SITREP). Além dos SITREP diários existiam também os SITREP circunstanciados que eram a reunião dos relatórios parciais, ou seja o somatório dos relatórios de operações, normalmente tinham grafismos para ajudar na compreensão. Nas operações mais complexas, normalmente era feito um relatório de operações. Os relatórios continham diversas informações tais como: a hora, o itinerário, os incidentes, descrição do que se fez, as dificuldades encontradas entre outras. Os pelotões faziam os seus relatórios, as companhias igualmente. A forma de atuar nos três teatros era através das companhias. Os batalhões faziam a análise dos relatórios. Aqui em diante cada nível faz o tratamento e filtragem da informação.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº2**

Da análise das respostas à pergunta dois, primeiramente um dos entrevistados enumerou uma característica muito importante, que é o fato dos oficiais estarem sensibilizados para a aprendizagem, conseguimos logo relacionar com o que é hoje em dia o *Mindset*. O QG de cada região militar tinha cinco repartições: 1ª Rep pessoal, 2ª Rep Informações, 3ª Rep Operações, 4ª Rep Logística, 5ª Rep Ação Psicológica. Os relatórios seguiam das companhias, para os Batalhões e por fim chegavam ao QG. A repartição de Operações em coordenação com as Informações retiravam os ensinamentos, isto é, as lições que se tornariam no retorno de experiências e que se materializam na Experiência de Todos para Todos. Dos relatórios e dos SITREP compilava-se informação e resumia-se o que era pertinente, das operações que serviam de exemplo eram tiradas lições, para posteriormente serem difundidas pelas subunidades. Depois da informação ser tratada era feita a disseminação através do processo inverso - QG, Batalhões e companhias. Quanto à sua influência na instrução, estes produtos eram disponibilizados na biblioteca da escola prática, onde os instrutores poderiam consultar. Percebemos também aqui que a predisposição para ter em conta este tipo de produto na instrução dependia do instrutor e a Liderança tinha um papel ativo, ou seja os comandantes tinham de sensibilizar os seus subordinados para usar os ensinamentos.



### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº3**

No conjunto de respostas à pergunta três, compreendemos que só as informações pertinentes eram aproveitadas dos relatórios ou SITREP, isto é situações tipo. As informações eram filtradas primeiramente pelo Batalhão e só depois seguiam a estrutura hierárquica até ao QG. Nos documentos Experiência de Todos para Todos eram cortados alguns dados, como o nome de pessoas ou unidades e por vezes até locais. Isto demonstra que se pretendia imparcialidade e o que realmente importava eram os ensinamentos. Das respostas aos entrevistados depreende-se que se, nos produtos, existisse algo que orienta-se para uma nova forma de atuar, esta não seria validada.

### **Análise Parcial das Respostas à Pergunta nº4**

Do conjunto de respostas à pergunta quatro, podemos dizer, inicialmente que existiam relatórios que vinham do QG, sobre ensinamentos de outras unidades, retiramos já, desta ideia o elemento da partilha de informação. Apesar do retorno de experiências poder ter influenciado a criação da doutrina, estes produtos eram feitos principalmente para consulta e para dar uma noção do que se poderia retirar de bom e de mal nas operações. Neste sentido é de prever que este tipo de produtos, no seu impacto nas operações, só existe se for dada importância ao mesmo. Dos que se depreende, é que a reação dos militares em relação a este tipo de documentos era variada. Percebemos isso até pelas próprias entrevistas desta investigação. De qualquer forma todos os entrevistados concordam com a ideia de aprender com a experiência. Este tipo de retorno melhorava a forma de atuar das tropas e do exército em geral. Podemos dizer, em alguns dos entrevistados, que eles próprios faziam o seu retorno de experiências, fechando, ao seu nível, o ciclo de aprendizagem. Visto que as informações dos relatórios e SITREP eram filtrados pelo estado-maior de cada região militar, eles próprios tiravam as suas conclusões e usavam isso para melhorar a eficácias das suas tropas. Este tipo de pensamento veio melhorar a forma de atuar, era útil e claramente vantajoso. Por último podemos dizer que tinha o seu impacto na formação.

## ANEXO A

### HIERARQUIA COGNITIVA



Figura 5 - Pirâmide Cognitiva  
Fonte: RepLA

## ANEXO B

### ESTRUTURA DEDICADA DE LIÇÕES APRENDIDAS

A estrutura de LA no Exército, foi elaborada de maneira a que exista ligação entre todos os patamares de responsabilidades (níveis de comando). Para tal deve ser encarada e articulada para que resolva os problemas do dia-a-dia, mas também os problemas ligados aos exercícios e treino operacional, tendo como objetivo mitigar a complexidade da tarefa da liderança. Conforme mostra a Figura, todos os patamares de responsabilidade têm a necessidade de ter um Oficial de Lições Aprendidas e Oficiais Primariamente Responsáveis (OPR's) que por sua vez deverão desenvolver as suas tarefas em articulação com a RepLA (RepLA, 2016b).

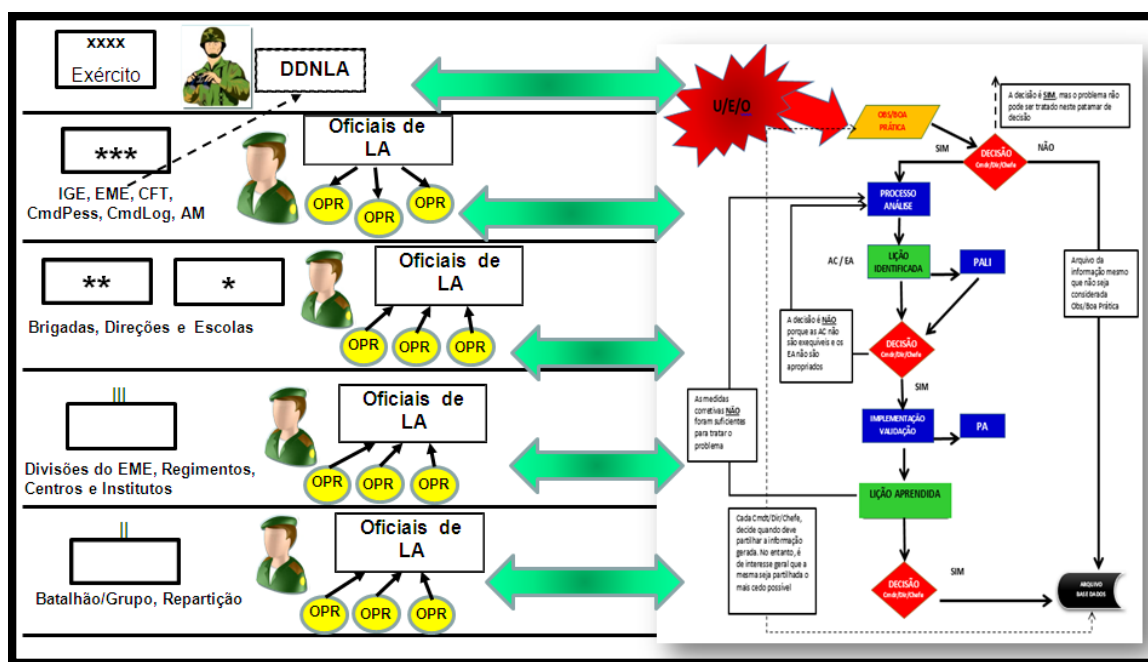


Figura 6 - Estrutura dedicada LA no Exército Português  
Fonte: (RepLA, 2016b)